

FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL DE RONDÔNIA - UNIR  
*CAMPUS FRANCISCO GONÇALVES QUILES*  
Departamento Acadêmico de Engenharia de Produção

Guilherme Torrejon Passos

**IMPLEMENTAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE MARKETING EM  
UMA ACADEMIA NO MUNICÍPIO DE CACOAL**

Cacoal  
2017

Guilherme Torrejon Passos

**IMPLEMENTAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE MARKETING  
EM UMA ACADEMIA NO MUNÍCIPIO DE CACOAL**

Projeto de pesquisa apresentado  
ao departamento de Engenharia  
de Produção da Fundação  
Universidade Federal de  
Rondônia, *campus* Francisco  
Gonçalves Quiles.

Orientadora: Prof. Tatiane  
Aparecida de Lazari.

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação  
Fundação Universidade Federal de Rondônia  
Gerada automaticamente mediante informações fornecidas pelo(a) autor(a)

---

P289i    Passos, Guilherme.

Implementação do planejamento estratégico de marketing em uma  
academia no município de Cacoal / Guilherme Passos. -- Cacoal, RO, 2017.

99 f. : il.

Orientador(a): Prof.<sup>a</sup> Esp. Tatiane Aparecida de Lazari

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Engenharia de Produção)  
- Fundação Universidade Federal de Rondônia

1. planejamento estratégico de marketing. 2. diagnóstico organizacional. 3.  
plano de marketing. 4. academia. I. Lazari, Tatiane Aparecida de. II. Título.

CDU 658.012.2

---



Ministério da Educação  
Fundação Universidade Federal de Rondônia  
Campus Professor Francisco Gonçalves Quiles  
Departamento Acadêmico de Engenharia de Produção



### ATA DE DEFESA DO TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

Aos 10 (dez) dias do mês de maio de dois mil e dezessete, reuniu-se na sala 01 do bloco P do curso de Engenharia de Produção da Fundação Universidade Federal de Rondônia – UNIR, a banca constituída pelos professores: **Profa. Especialista Tatiane Aparecida de Lazari, Profa. M.e. Graziela Luiz Franco Martinez e a Profa. M.e. Jane Aparecida Nunes de Araujo**, para examinar o TCC do acadêmico **Guilherme Torrejon Passos** na prova de defesa da sua monografia de conclusão de curso intitulada: **Os impactos decorrentes da implementação do planejamento estratégico de marketing em uma academia no município de Cacoal**. O presidente da comissão iniciou os trabalhos às 09:00, solicitando ao acadêmico que apresenta-se os principais aspectos do seu trabalho. Concluída a exposição, os avaliadores arguíram alternadamente o candidato sobre os diversos aspectos do trabalho. Após a arguição, a comissão reuniu-se para avaliar o desempenho do acadêmico, que obteve a nota final 100 (cem pontos). A ata segue assinada pelos membros da banca.

Cacoal, RO, 10 de maio de 2017.

  
**Profa. Especialista Tatiane Aparecida de Lazari**

Presidente

  
**Profa. M.e. Graziela Luiz Franco Martinez**

1º Membro

  
**Prof. M.e. Jane Aparecida Nunes de Araujo**

2º Membro

## RESUMO

O presente trabalho tem como objetivo principal analisar os impactos decorrentes da implementação do planejamento estratégico de marketing em uma academia no município de Cacoal. Para tanto foi dividido em duas etapas, sendo que a primeira foi a realização do diagnóstico organizacional que engloba o ambiente interno, externo, clientes e concorrentes. Posteriormente foi criado o plano estratégico de marketing que inclui definição da missão, visão e valores, objetivos e metas, estratégias, programas, feedback e controle. Quanto a metodologia desta pesquisa, caracteriza-se como descritiva, estudo de caso, método dedutivo e com abordagem quali-quantitativa. Os dados foram coletados por meio de dois questionários um aplicado aos clientes e o outro aos funcionários e uma entrevista com o proprietário da empresa. No ambiente externo observou-se que a maioria da população do município é de jovens representando cerca de 31%. O setor que mais gera renda para Cacoal é o de serviços, sendo que no ramo de academias a cidade se destaca como a terceira maior do estado. No ambiente interno pode-se constatar que a empresa possui pontos fracos como estrutura, aparelhagem e equipamentos todos com problemas, além disso existe uma adversidade nas informações passadas pelos funcionários aos clientes. Mesmo assim a organização se destaca pelos seus pontos fortes que são a localização, preço e aulas na piscina. Na pesquisa de satisfação de modo geral os clientes disseram estarem satisfeitos com a academia, porém alguns pontos como atendimento dos professores e aparelhagem tiveram notas ruins e que devem ser melhorados. Perante seus concorrentes a empresa em questão é a que possui menores índices, mas seus pontos fortes são o que asseguram sua competitividade no mercado. Em uma reunião feita com os funcionários foi traçado a missão, visão e valores para que a partir disso fosse possível realizar a formulação dos objetivos, metas, estratégias e o plano de marketing. Todas as etapas foram feitas de acordo com o diagnóstico e as condições atuais da empresa. O grande impacto que o plano de marketing gerou foi com relação a uma campanha que trouxe 210 alunos, sendo que 98 foram pessoas novas e 112 clientes atuais. Por fim os resultados obtidos na pesquisa foram satisfatórios, pois foi possível mensurar o desempenho da organização após toda a implementação do planejamento estratégico de marketing. Por isso, pode-se concluir que o trabalho realizado demonstrou que com embasamentos e aplicações, o desenvolvimento de atividades planejadas e coordenadas permitem diagnosticar um ambiente de atuação, agir sobre este e quantificar a eficácia das ações.

Palavras-chave: planejamento estratégico de marketing, diagnóstico organizacional, plano de marketing, academia.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Componentes e resultados do conceito de marketing. ....	14
Figura 2 - Os 4Ps do mix de marketing. ....	15
Figura 3 - Estrutura do processo de decisão do cliente. ....	19
Figura 4 - Definindo uma estratégia de serviço. ....	23
Figura 5 - Subsistemas diretivo, técnico e social.....	26
Figura 6 - Processo de planejamento estratégico de marketing.....	32
Figura 7 - Etapas do planejamento estratégico. ....	33
Figura 8 - Processo para a formulação e implantação de programas. ....	37
Figura 9 - Visão, missão e valores desenvolvidos pelos funcionários.....	71
Figura 10 - Fanpage reestruturada e site criado para a empresa. ....	74
Figura 11 - Criação de perfil no Instragram e canal no youtube.....	74
Figura 12 - Conteúdos para divulgação nas redes sociais.....	75
Figura 13 - Promoção divulgada no período de dezembro e janeiro.....	76
Figura 14 - Público alvo que curtem a fanpage da empresa. ....	81
Figura 15 - Total de curtidas na fanpage da empresa.....	81
Figura 16 - Alcance das publicações na fanpage.....	82
Figura 17 - Resultados da campanha de fim de ano.....	83

## LISTAS DE QUADROS

Quadro 1 - A que se aplica o marketing? .....	13
Quadro 2- Definição dos 4Ps do mix de marketing. ....	16
Quadro 3 - Características particulares que definem os serviços. ....	18
Quadro 4 - Diferenças entre bens e serviços. ....	18
Quadro 5 - Cadeia de valor dos serviços. ....	20
Quadro 6 - Definição dos três pilares do marketing de serviço. ....	21
Quadro 7 - Alguns dos elementos que devem compor a análise interna. ....	25
Quadro 8 - Critérios para a definição da missão organizacional. ....	34
Quadro 9 - Princípios para apoiar na formulação da visão organizacional. ....	34
Quadro 10 - Critérios para o funcionamento de objetivos e metas.....	35
Quadro 11- Modelo proposto par a análise do ambiente interno e externo.....	41
Quadro 12 - Roteiro do modelo de implementação.....	42
Quadro 13 – Ameaças e oportunidades. ....	51
Quadro 14 - Forças e fraquezas da organização. ....	60
Quadro 15 - Matriz SWOT para a empresa.....	61
Quadro 16 - Comparação da empresa em estudo com suas concorrentes. ....	68
Quadro 17 - Estratégia 1: desenvolver campanhas para a divulgação da empresa. ....	73
Quadro 18 - Estratégia 2: promover campanhas promocionais. ....	76
Quadro 19 - Estratégia 3: estruturar o ambiente interno da organização. ....	77
Quadro 20 - Estratégia 4: desenvolver proposta de convênio para empresas/instituições. ....	79

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>7</b>
<b>1.1 Problema .....</b>	<b>8</b>
<b>1.2 Objetivos .....</b>	<b>9</b>
1.2.1 <i>Objetivo geral .....</i>	<i>9</i>
1.2.2 <i>Objetivo específico .....</i>	<i>9</i>
<b>1.3 Justificativa.....</b>	<b>9</b>
<b>1.4 Hipótese .....</b>	<b>10</b>
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO.....</b>	<b>12</b>
<b>2.1 Marketing .....</b>	<b>12</b>
2.1.1 <i>Mix de marketing .....</i>	<i>14</i>
<b>2.2 Serviços .....</b>	<b>17</b>
<b>2.3 Marketing em prestadoras de serviços .....</b>	<b>19</b>
<b>2.4 Planejamento .....</b>	<b>21</b>
<b>2.5 Estratégia .....</b>	<b>22</b>
<b>2.6 Diagnóstico organizacional.....</b>	<b>23</b>
2.6.1 <i>Análise do ambiente interno.....</i>	<i>24</i>
2.6.2 <i>Análise do ambiente externo.....</i>	<i>26</i>
2.5.2.1 <i>Ambiente demográfico.....</i>	<i>27</i>
2.5.2.2 <i>Ambiente tecnológico .....</i>	<i>28</i>
2.5.2.3 <i>Ambiente político-legal .....</i>	<i>28</i>
2.5.2.4 <i>Ambiente sociocultural .....</i>	<i>29</i>
2.5.2.5 <i>Ambiente Econômico.....</i>	<i>29</i>
2.5.2.6 <i>Ambiente Natural.....</i>	<i>30</i>
2.5.2.7 <i>Análise dos Clientes.....</i>	<i>31</i>
2.5.2.8 <i>Análise da Concorrência .....</i>	<i>31</i>
<b>2.7 Planejamento estratégico de marketing.....</b>	<b>31</b>
2.7.1 <i>Definição da missão e visão organizacional.....</i>	<i>33</i>
2.7.2 <i>Formulação de objetivos e metas.....</i>	<i>34</i>
2.7.3 <i>Formulação das estratégias .....</i>	<i>36</i>
2.7.4 <i>Formulação e implantação de programas .....</i>	<i>36</i>
2.7.5 <i>Feedback e controle .....</i>	<i>37</i>
<b>2.8 Características das Academias.....</b>	<b>38</b>
<b>3 METODOLOGIA .....</b>	<b>40</b>
<b>3.1 Tipo, método e abordagem.....</b>	<b>40</b>
<b>3.2 Técnica de coleta de dados.....</b>	<b>41</b>
<b>3.3 Procedimentos de coleta de dados .....</b>	<b>43</b>
<b>3.4 Sujeitos da pesquisa.....</b>	<b>45</b>
<b>3.5 Aspectos éticos da pesquisa .....</b>	<b>45</b>
<b>3.6 Caracterização do local da pesquisa.....</b>	<b>45</b>
<b>3.7 Análise de dados.....</b>	<b>47</b>
<b>4 RESULTADOS E DISCUSSÃO .....</b>	<b>48</b>
<b>4.1 Diagnóstico organizacional.....</b>	<b>48</b>
4.1.1 <i>Análise do ambiente externo .....</i>	<i>48</i>
4.1.1.1 <i>Ameaças e oportunidades.....</i>	<i>51</i>
4.1.2 <i>Análise do ambiente interno.....</i>	<i>52</i>



4.1.2.1 Os 4P's do marketing .....	
4.1.2.2 A área financeira .....	55
4.1.2.3 A produção .....	56
4.1.2.4 Recursos humanos .....	58
4.1.2.5 Forças e fraquezas.....	59
4.1.3 Análise dos clientes.....	61
4.1.4 Análise dos concorrentes .....	68
<b>4.2 Plano de marketing proposto.....</b>	<b>70</b>
4.2.1 Formulação da missão, visão e valores da organização .....	70
4.2.2 Formulação dos objetivos e metas.....	72
4.2.3 Formulação das estratégias .....	73
4.2.4 Formulação e implantação de programas .....	73
4.2.5 Feedback e controle.....	80
<b>4.3 Resultados do plano de marketing.....</b>	<b>80</b>
 <b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	 <b>87</b>
 <b>REFERÊNCIAS.....</b>	 <b>88</b>
 <b>APÊNDICES .....</b>	 <b>93</b>
 <b>ANEXOS .....</b>	 <b>98</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Com o grande avanço da tecnologia e da informação, cada vez mais os consumidores se tornam exigentes em busca de produtos ou serviços que atendam às suas necessidades, com qualidade e preço justo. Com isso, as organizações não devem somente comercializar seus produtos/serviços, mas sim, criar um relacionamento com seus clientes de modo que eles possam retornar a comprar em seu estabelecimento tornando-se fidelizado.

É fácil perceber que, em todas as partes do cotidiano das pessoas, o marketing pode ser encontrado, sendo este o meio de comunicação entre as empresas e os clientes. Desta maneira, o marketing é cada vez mais importante para o sucesso de uma organização pois, é por meio dele que os consumidores conseguirão ter uma visão dos produtos/serviços ofertados (KOTLER; KELLER. 2012).

Para tanto, faz-se necessário a aplicação de ferramentas específicas propostas pelo marketing para cada tipo de organização, pois é nesta ciência que a empresa terá a possibilidade de criar um relacionamento correto com seus consumidores. Logo, em muitos casos, para o sucesso de uma organização é fundamental a utilização do marketing, que será responsável por conseguir uma demanda que gere lucro para a empresa (KOTLER; KELLER. 2012).

O marketing abrange diversos segmentos, sendo que para cada tipo são empregados ferramentas e conceitos particulares. No âmbito de serviços requer uma atenção maior que no setor de bens físicos, pois são aplicados conceitos diferentes e específicos. Logo, é no serviço que os consumidores receberão o que necessitam, sendo realizado em um local e hora definido, não obtendo algum bem palpável (LOVELOCK; WIRTZ, 2006).

O marketing aplicado ao serviço se torna mais complexo, pois se trata de um relacionamento mais direto com seus consumidores, logo a necessidade de um atendimento especializado e eficiente se torna imprescindível para a conquista e possível retorno dos clientes.

Um ramo que está em constante crescimento é o de academias, isso pelo fato de que a tendência fitness (estar em boa forma física) está cada vez mais presente na sociedade, além de que muitos procuram não só para adquirir boa aparência, mas também para melhorar a saúde e qualidade de vida.

O mercado de academias no Brasil perde somente para os EUA a grande potência neste segmento. E segundo o conselho federal de educação física (CONFEF) foram registradas neste conselho 32.957 academias até o mês de dezembro do ano de 2014, visto que no mesmo período de 2015 houve um aumento para 37.440 academias. Isso mostra o grande avanço deste setor, cerca de 14%, na economia brasileira.

Dentro do estado de Rondônia, no constam registradas, aproximadamente 140 academias em 19 municípios, sendo que a cidade de Cacoal contém 11 academias e é considerada a terceira maior cidade com academias instaladas, ficando atrás somente para Porto Velho e Ji-paraná (CONFEF, 2016).

As academias são classificadas como prestadoras de serviços, que mantêm constante envolvimento com seus clientes, sendo em muitos casos diários. Logo a necessidade de bom atendimento e divulgação é de grande importância para o sucesso de uma organização. Porém, neste ramo, é encontrado diversos problemas, pois na maioria é gerenciada por educadores físicos, que não possuem habilidades de administração e marketing.

Isso mostra que, neste tipo de ramo, a rotatividade é elevada. Por isso se torna necessário um planejamento estratégico de marketing. Que irá proporcionar ao estabelecimento recursos e vantagens frente a seus concorrentes e garantirá a permanência de seus clientes.

## **1.1 Problema**

Na pesquisa proposta foi abordado a aplicação do planejamento estratégico de marketing em uma academia, visto que este é um problema que a maioria deste tipo de empresa sofre no mercado. A principal dificuldade das academias é a comunicação feita com seus clientes, que muitas das vezes é ineficiente e isso incorre na alta rotatividade de alunos. Consequentemente na conquista e fidelização desses clientes para a sua organização.

Com isso, o problema evidente desta pesquisa foi: a implementação do planejamento estratégico de marketing em uma academia no município de Cacoal, pode responder positivamente no desempenho da organização? Tendo como o intuito de aplicar ferramentas e analisar quais foram os impactos sofridos, sejam eles positivos ou negativos.

## **1.2 Objetivos**

### *1.2.1 Objetivo geral*

Analisar os impactos decorrentes da implementação do planejamento estratégico de marketing em uma academia no município de Cacoal.

### *1.2.2 Objetivo específico*

- a) Realizar o diagnóstico organizacional na empresa em estudo.
- b) Aplicar ferramentas do planejamento estratégico de marketing na organização estudada.
- c) Analisar os impactos gerados após a implementação do planejamento estratégico de marketing.

## **1.3 Justificativa**

O Mercado atual tem se mostrado muito exigente em relação aos produtos/serviços que escolhem, motivo dessa exigência é devido ao alto nível de informação que a sociedade possui. Com esse grande avanço na globalização, os consumidores passaram a refletir mais no momento da aquisição de um produto/serviço (SILVA; VIEIRA, 2012). Por essa razão que as empresas necessitam de conhecer as características de seus clientes, para que se possa garantir as vendas e a sua fidelização.

Muitas organizações não são capazes de realizar de forma eficiente esta relação com seus clientes, fazendo com que a rotatividade seja alta e não se tenha uma demanda instável. Outro problema, muito comum, é a falta de pessoas qualificadas no planejamento da empresa, que acaba em muitos casos realizando a comunicação de forma errada com seus consumidores.

No ramo de academias este problema é ainda mais frequente, pois nesta área o fluxo de pessoas é alto, e a importância de um bom relacionamento com o cliente se faz extremamente necessário, para que o mesmo permaneça na empresa. Outro problema relacionado a esta rotatividade, é a qualificação dos proprietários das

academias, estes, em muitos casos são, educadores físicos e não possuem formação em administração ou marketing empresarial (ZANETTE, 2003).

Para que as academias possam competir neste tipo de negócio, é necessário que se trace estratégias de marketing que irão proporcionar vantagens competitivas para essas empresas. Por isso, o planejamento estratégico de marketing, objeto dessa pesquisa, torna-se relevância para que as empresas consigam realizar o contato mais próximo com seus clientes.

Outro ponto importante que o marketing propõe é com relação ao comportamento interno da organização, de modo que todos os integrantes estejam compromissados e motivados com os objetivos da organização, para que as ofertas dos serviços atendam as expectativas dos clientes.

Logo, este estudo avaliou o planejamento estratégico de marketing em uma academia, para identificar os parâmetros utilizados por essas empresas, com o intuito de avaliar os principais problemas e dificuldades encontrados. Posterior a esta fase foi realizado a implantação de um plano de marketing, com diversas ferramentas e estratégias. E por fim foi avaliado os impactos que esta implantação trouxe para o estabelecimento.

Vale ressaltar que esta pesquisa se torna interessante para os proprietários, administradores, engenheiros de produção e profissionais do marketing, para que possam conhecer a atuação do planejamento estratégico de marketing nesta área, sendo que em muitos casos não são utilizados levando as organizações ao fracasso.

#### **1.4 Hipótese**

Segundo Gil (2008) a hipótese tem como papel o de sugerir possíveis soluções para o problema da pesquisa, sendo que, essa pode ser correta ou errada, porém se bem construídas servem de guia para o propósito da pesquisa. Logo as hipóteses podem ter como fonte, em alguns casos, nas pesquisas já realizadas que contam com resultados satisfatórios e que podem dar uma direção na formulação das hipóteses do estudo.

A hipótese dessa pesquisa trata justamente das melhorias que o planejamento estratégico de marketing pode proporcionar para o desempenho organizacional, com a aplicação de diversas ferramentas e análises.

Por isso, a hipótese foi formulada com base nas pesquisas já feitas nas áreas de marketing de serviço e planejamento estratégico de marketing em academias, que mostram a importância e os benefícios que as empresas do ramo de serviço, especificamente academias, conseguem quando fazem a implementação do planejamento estratégico de marketing.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 Marketing

Segundo Las Casas (1994) a definição de marketing é atender as necessidades e desejos dos clientes com o intuito de atingir os objetivos da organização. Leva-se em consideração o ambiente onde se encontra inserido, de modo a avaliar os impactos que essa relação produz na sociedade em geral.

Na mesma linha de pensamento, Kotler e Keller (2012) definem que, o papel principal do marketing é identificar e satisfazer os desejos e necessidades dos consumidores. Uma explicação ainda mais direta e objetiva do marketing é fornecer aos clientes aquilo que necessitam, para que deste modo se obtenha o lucro da empresa.

Para Cobra (1993) o marketing aparece no mercado como forma de equilibrar o seu desenvolvimento. Nos períodos em que o consumo está baixo é o marketing que ajuda a fomentar os consumidores, fazendo com que, as potenciais necessidades sejam identificadas norteando a produção e organizando os produtos. Caso ocorra o contrário, o chamado *Demarketing* é empregado para que a demanda aquecida do mercado seja regulada.

Para tanto a aplicação do marketing não é tão simples como as definições acima proporcionam. Ela é mais complexa do que apenas o fato de compreender as necessidades do consumidor e ajustar um composto mais coerente para cada situação. Pois o ambiente onde as empresas se encontram é composto por diversos fatores e variáveis que dificultam as decisões que precisam ser escolhidas (LAS CASAS, 1994).

Neste mesmo raciocínio, Cobra (1993) afirma que, o meio ambiente que a empresa se encontra está em constante mudanças, portanto, é de suma importância que se tenha atenção a essas alterações, de modo a reagir rapidamente ao mercado. Logo, o marketing é crucial nestes momentos para que a organização consiga sempre prever os fatos antes que eles ocorram.

Porém, torna-se de suma importância a utilização do marketing pelas empresas, pois de nada faz sentido os outros departamentos da organização como finanças, produção, contabilidade, recursos humanos entre outros, realizarem de forma eficiente suas atividades e não existir uma demanda para isso (KOTLER;

KELLER, 2012). O quadro 1 mostra a que se aplica o marketing, pois para cada um dos tipos existentes um caminho diferente pode ser seguido.

**Quadro 1 - A que se aplica o marketing?**

<b>Tipo</b>	<b>Definição</b>
Bens	São os bens tangíveis que constituem a maior parte do esforço do marketing.
Serviços	Cada vez mais este setor cresce na economia dos países. E torna primordial a utilização do marketing.
Eventos	É onde os gestores de marketing promovem eventos nas mais diversas áreas.
Experiência	As empresas podem e devem criar, apresentar e comercializar suas experiências.
Pessoas	Pessoas também buscam os profissionais de marketing para se promoverem.
Lugares	Cidades, lugares, regiões e países utilizam do marketing para atrair pessoas e organizações.
Propriedades	As propriedades são denominadas direitos intangíveis e podem ser vendidos, para tanto são necessárias as ações do marketing para isso.
Organizações	As organizações buscam construir sua imagem sólida e positiva na mente de seu público e utilizam do marketing para consolidar sua marca.
Informações	As informações constituem em uma área que abrange os livros, escolas e universidades que comercializam e distribuem as informações.
Ideias	As ideias também são geradas no processo de marketing principalmente por aquelas que atuam no modelo social para campanhas.

**Fonte: Adaptado de Kotler e Keller (2012).**

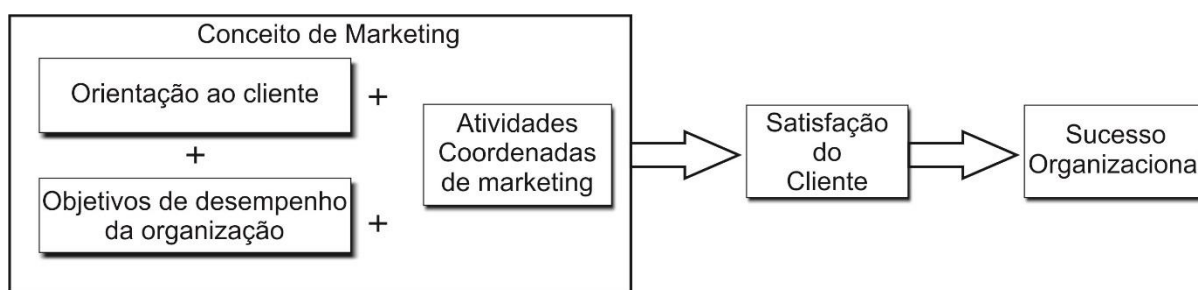
Por essa razão que, em muitos casos, o sucesso de uma empresa está ligado às habilidades que esta tem em mostrar para seus consumidores os produtos e serviços que oferecem, utilizando para isso os recursos de marketing levando-se em consideração as particularidades do setor que a organização está inserida (KOTLER; KELLER, 2012).



Para o sucesso organizacional, as empresas devem entender os conceitos básicos do marketing. Pois a partir disto é que será possível planejar, coordenar e avaliar as atividades de marketing. Os componentes principais para se entender o marketing são: Orientação ao cliente, objetivos de desempenho da empresa, atividades de marketing, satisfação do cliente (ETZEL; *et al*, 2001). Esta estrutura é mostrada na figura 1.

Por tanto Kotler e Armstrong (2014) mostram que o marketing atual não deve ser compreendido apenas no sentido de oferecer e vender, mas sim na satisfação das necessidades e desejos dos clientes. Com isso se a empresa entende esse aspecto ela consegue criar valores em cada componente do seu mix de marketing, fazendo com que os serviços ou produtos sejam vendidos com facilidade.

**Figura 1 - Componentes e resultados do conceito de marketing.**



Fonte: Etzel, *et al* (2001).

### 2.1.1 Mix de marketing

Para qualquer tipo de comercialização, as organizações devem planejar as variáveis (produto, preço, distribuição e promoção) compostas no mix de marketing. E como será abordado cada um desses elementos, qual deles terá mais atenção e foco da empresa. Tudo isso dependerá de qual seja o objetivo da organização e o perfil de seu público-alvo (LAS CASAS, 1994).

Com isso, Rocha e Christensen (1995) definem o mix de marketing como elementos que devem ser geridos pelo responsável de marketing da organização, fazendo com que a oferta da empresa seja moldada às necessidades de seu público-alvo. Para isso é dividido em quatro subcategorias conhecidas como produto, preço, praça e promoção.

Cobra (1992) ainda afirma que as empresas devem atuar tanto no ambiente interno como externo e para isso devem conhecer e gerenciar as quatro partes que compõem esta interação que são: produto, preço, promoção e praça. Esses fatores são denominados de mix de marketing que devem ser compreendidos e administrados pelo gerente de marketing.

Kotler e Armstrong (2007) definem que os bens ou serviços devem apresentar valores e, para tanto, é necessário oferecer ao mercado, (produtos ou serviços), que atendam os desejos e necessidades do consumidor. Com isso é preciso estabelecer por qual valor cobrar (preço) e como dispor o bem ou serviço para o seu público-alvo (praça). Por fim, deve-se divulgar a oferta e mostrar os benefícios aos seus clientes (promoção).

Para tanto, Kotler e Keller (2012) caracterizam as variáveis que estão ligadas a cada um dos 4Ps. Dessa maneira, a alta administração e responsáveis pelo marketing devem estar atentos a cada uma das variantes que compõem o mix de marketing. A figura 2 vem mostrar algumas dessas características envolvendo cada um dos 4Ps.

**Figura 2 - Os 4Ps do mix de marketing.**



**Fonte: Kotler e Keller (2012).**

Logo, pode-se visualizar na figura 2 que cada um dos elementos do mix de marketing possui características e conceitos diferentes, mas que necessariamente

devem estar interligados para que juntos possam proporcionar melhorias e vantagens para a empresa. Com isso, o quadro 2 mostrar a definição de cada um dos elementos do mix de marketing.

**Quadro 2- Definição dos 4Ps do mix de marketing.**

Mix de marketing	Descrição
Produto	Abrange bens e serviços e deve levar em consideração diversos aspectos que serão apresentados aos consumidores como: Boa qualidade, boas condições de modelo e estilo, nome atraente, embalagem sedutora.
Preço	É neste quesito que será apresentado os preços aos clientes, e deve apresentar-se com valores justos, descontos que provoca o estímulo de compras, prazos e formas de pagamentos.
Praça	A forma de distribuição deve ser precisa o produto ou serviço deve ser levado ao lugar certo na hora certa e que não deixem faltar os produtos nos potenciais mercados.
Promoção	Este fator determina como a organização irá mostrar para seus clientes os seus produtos ou serviços, para isso se deve utilizar de forma efetiva e criativa as ferramentas de promoção como a propaganda, pessoal de venda e promoção de vendas.

**Fonte: Adaptado de Cobra (1992).**

O mix de marketing foi então atualizado, pois o cenário atual mudou e os 4Ps não abrangem mais todo o sistema. Por isso, quatro novos conceitos foram inseridos no mix de marketing, de modo a complementa-lo. Logo, esse conjunto que envolve os aspectos do marketing moderno são: pessoas, processos, programas e performance (KOTLER; KELLER, 2012).

Com relação as *pessoas*, estas, abrangem em parte o marketing interno, que consiste na valorização dos funcionários que são parte fundamental para o funcionamento da organização. Também leva em consideração que os consumidores são seres humanos e não só pessoas que querem comprar e consumir produtos (KOTLER; KELLER, 2012).

Nos *processos* são levados em consideração a criatividade, disciplina e a estrutura integrada no marketing. Para tanto, as organizações devem criar conceitos e ideias que consigam atingir todas as áreas da empresa. Outro grupo importante de

processos são aqueles que atuam de forma criativa nas inovações de produtos e atividades do marketing (KOTLER; KELLER, 2012).

A função dos *programas* está atrelada as ações da empresa que remetem aos seus clientes. Com isso, eles incluem os 4Ps antigos e diversas outras atividades de marketing. Mas para que seu funcionamento seja eficiente é necessário que todas essas atividades estejam conectadas entre si, gerando vários objetivos para a organização (KOTLER; KELLER, 2012).

E a definição proposta para a *performance* é um conjunto de indicadores utilizados para a avaliação de resultados da empresa, podendo estar associado ao envolvimento financeiro e não financeiro. Leva-se em consideração então as partes que englobam a lucratividade e a fatores externos a empresa como responsabilidade social, ético, comunitário e jurídico (KOTLER; KELLER, 2012).

## **2.2 Serviços**

O setor de serviços em diversos locais, compreende como a maior parte da economia e conseqüentemente da criação de novos empregos. Outro fator que faz com que o ramo de serviços seja o mais empregado é a tecnologia que atua diretamente em informações, métodos de trabalhos, projetos físicos, materiais entre outros. Por isso a estrutura voltada para os serviços está cada vez mais ágil e eficaz (LOVELOCK; WIRTZ, 2006).

Com isso Corrêa e Caon (2002) mostram que o segmento de serviços é o principal responsável pelo grande avanço da economia mundial, sendo considerado a parte mais dinâmica da economia. Isso se dá pelo fato de que os serviços crescem rapidamente no mercado, destacando-se dos demais setores da economia, fazendo com que a sua participação no PIB seja maior do que os demais setores.

Kotler e Keller (2012) definem então que serviço é um conjunto de atividades, sendo principalmente intangível, em que existe uma oferta que não gera uma propriedade física, sendo que os serviços estão ou não associados a um produto. Para as empresas ligadas a algum bem, utilizam do serviço para agregar mais valor e diferenciação aos seus clientes. As empresas que são puramente serviços utilizam da internet para chegar até seus consumidores.

Las Casas (2002) também defende que o serviço corresponde a um esforço, atividade ou procedimento que uma organização realiza para um indivíduo, que

resulte em uma venda ou não de um bem, por isso os serviços podem ser classificados como ações ou atos, sendo essencialmente definido por sua intangibilidade.

Com isso os serviços apresentam características específicas e seguem alguns aspectos, que terão resultados na hora da empresa apresentá-lo aos seus consumidores (KOTLER, 2000). Com isso o quadro 3 mostra esses fatores particulares que caracterizam os serviços.

**Quadro 3 - Características particulares que definem os serviços.**

<b>Característica</b>	<b>Definição</b>
Intangibilidade	Não é possível pegar, tocar, sentir, cheirar um serviço.
Inseparabilidade	Não é possível fabricar serviços como faz-se aos produtos.
Variabilidade ou heterogeneidade	Nos produtos pode-se produzir diversos componentes iguais, já no serviço sempre haverá uma variação.
Perecibilidade ou impossibilidade de estocar	Ao contrário dos produtos físicos, não é possível estocar serviços para atender demandas futuras.

**Fonte: Adaptado de Kotler (2000).**

Os bens então são constituídos por objetos físicos que serão entregues aos consumidores, enquanto os serviços são desempenhos ou ações, fazendo com que o cliente não obtenha propriedade. Por isso alguns aspectos da empresa com os clientes são diferentes para bens e serviços. Logo o quadro 4 traz alguns pontos que diferem bem de serviço (LOVELOCK; WRIGHT, 2002).

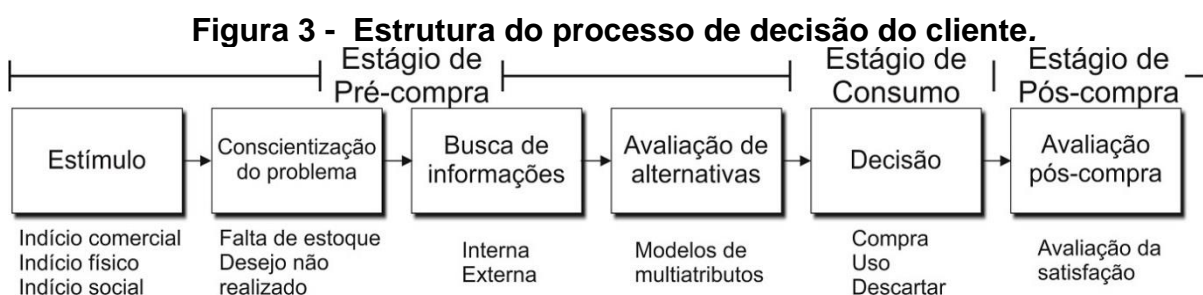
**Quadro 4 - Diferenças entre bens e serviços.**

Os clientes não obtêm propriedade sobre os serviços.
Os produtos dos serviços são realizações intangíveis.
Há maior envolvimento dos clientes no processo de produção.
Outras pessoas podem fazer parte do produto.
Há maior variabilidade nos insumos e produtos operacionais.
Muitos serviços são de difícil avaliação pelos clientes.
Normalmente há uma ausência de estoques.
O fator tempo é relativamente importante
Os sistemas de entrega podem envolver canais eletrônicos e físicos.

**Fonte: Lovelock; Wright (2002).**

Quando se trata de serviços a estrutura da organização é diferente daquelas empresas que produzem bens em larga escala, isto é, algumas funções acabam não existindo para os serviços como: Departamento de compras, armazenagem, produção, manutenção, segurança, distribuição, pesquisa e desenvolvimento e controle de qualidade. Entretanto o que se pode ter é: marketing, finanças, departamento de vendas, operações (o serviço) e recursos humanos (COURTIS, 1991).

Para que os serviços sejam comercializados com eficiência, deve-se levar em consideração o processo de decisão do cliente, método utilizado para decidir a qual serviço comprar, para tanto é composto de três fases: Antes da compra (alternativas para a decisão), durante a compra (reação do cliente no momento do consumo) e após a compra (avaliação ou satisfação) (HOFFMAN; BATESON, 2003). A figura 3 mostra a estrutura deste processo de decisão do cliente.



Fonte: Hoffman; Bateson (2003).

### 2.3 Marketing em prestadoras de serviços

O marketing em serviço é constituído basicamente por: a criação do serviço com base nas necessidades e desejos dos clientes (produto), analisar o valor mais justo a ser cobrado pelo serviço (preço), ser distribuídos de modo fácil e ágil para os consumidores (praça) e por fim ser constantemente promovido (promoção) (LOVELOCK; WRIGHT, 2002).

Importante ressaltar que o marketing deve estar integrado com os demais setores da organização, atuando principalmente nos recursos humanos, pois é onde o serviço propriamente dito será realizado para o consumidor. Deve-se também estruturar e adaptar o mix de marketing de acordo com o segmento que a organização está inserida (SILVA, 2005).

As prestadoras de serviços fazem então a interação entre seus funcionários e os clientes, pois juntos é que criam o vínculo de serviço. Por isso, o marketing aplicado a este seguimento é focado nas habilidades e motivação dos funcionários e processos que dão suporte ao serviço. Logo as organizações de prestação de serviço de maior sucesso concentram suas atenções tanto nos funcionários como nos clientes (KOTLER; ARMSTRONG, 2014).

No marketing voltado para prestadoras de serviços acaba tornando-se mais lento que das empresas fornecedoras de bens, pois necessita-se ganhar a confiança dos consumidores por meio da qualidade do serviço e não de um produto físico. Por isso a dificuldade em estabelecer a fidelidade dos clientes, que realizam o consumo ao mesmo tempo que é prestado o serviço, sendo assim a qualidade só é vista após os resultados obtidos (KOTLER; *et al*, 2012).

Por isso, as empresas prestadoras de serviços devem ter uma cadeia de valor que englobe aspectos importantes para a eficiência da organização na prestação de seus serviços. Para isso é composto pela qualidade de serviço interno, funcionários satisfeitos e produtivos, serviços de maior valor, clientes satisfeitos e fiéis e crescimento saudável da lucratividade dos serviços, todos esses pontos são vistos no quadro 5 (KOTLER; ARMSTRONG, 2014).

**Quadro 5 - Cadeia de valor dos serviços.**

<b>Valor</b>	<b>Descrição</b>
Qualidade do serviço interno	Seleção e treinamento dos funcionários, ambiente de trabalho de qualidade e apoio aos que estão diretamente com os consumidores finais.
Funcionários satisfeitos e produtivos	Funcionários satisfeitos, leais e esforçados.
Serviço de maior valor	Criação de valor e entrega de serviços mais efetivos e eficazes para o cliente.
Clientes satisfeitos e fiéis	Clientes que permanecem na organização comprando regularmente e dão indicações a outros consumidores.
Crescimento saudável da lucratividade dos serviços	Desempenho superior da empresa prestadora de serviços.

**Fonte: Kotler e Armstrong (2014).**

Zeithaml e Bitner (2003) destacam ainda que o marketing de serviço possui três pilares que estão ligados entre si, fazendo com que os serviços sejam levados aos

consumidores. Estes três elementos são conhecidos como: marketing externo, marketing interativo e marketing interno, que englobam os prestadores do serviço, os clientes e a organização. A definição de cada um deles pode ser vista no quadro 6.

**Quadro 6 - Definição dos três pilares do marketing de serviço.**

<b>Elemento</b>	<b>Definição</b>
Marketing Externo	É a fase em que a organização gera promessas de seus serviços aos clientes, levando em consideração suas necessidades.
Marketing Interativo	Nesta fase é onde a empresa deverá manter a promessa oferecida aos consumidores. Sendo considerado como parte fundamental do processo.
Marketing Interno	Esta última etapa é responsável por fazer com que as promessas possam ser executadas e cumpridas, para tanto deve-se ter profissionais capacitados para isto.

**Fonte: Zeithaml e Bitner (2003).**

## **2.4 Planejamento**

O planejamento pode ser definido como um processo e apresenta diversos aspectos, sendo utilizado para alcançar os objetivos futuros traçados pela organização. Ainda, o planejamento não deve ser identificado como projeção, predição, previsão, solução de problemas e plano, pois estes conceitos fazem parte do planejamento (OLIVEIRA, 2007).

Vale ressaltar que o planejamento não pode ser identificado como apenas uma previsão, apesar de se fazer necessário como parte importante do processo de desenvolvimento do planejamento. Trata-se então de diversos fatores internos e externos que irão nortear o planejamento da empresa (COBRA, 1993).

O planejamento em muitos casos é visto como uma atividade simples, isto porque o pensamento básico é de “o que se vai realizar no futuro”. Porém, como verificado na prática, é uma tarefa complexa, pois envolve toda a organização nos seus mais diversos setores diferentes como tecnologia, finanças, mercados, produtos e entre outros (PINA, 1994).

Tavares (2007) então mostra como o planejamento deve ser alinhado as tomadas de decisões da empresa, para tanto alguns procedimentos podem ser tomados como: realizar um esquema de planejamento de modo a abranger todas as áreas da organização, um processo de planejamento com o intuito de intensificar a



criação e desenvolvimento empresarial e um sistema de valores tendo como objetivo de firmar o envolvimento dos responsáveis pelo planejamento da organização.

Dentro deste pressuposto o planejamento torna-se um processo essencial para reduzir as dúvidas e incertezas que surgem nas decisões a serem tomadas, possibilitando assim uma maior chance de se cumprir os objetivos, metas, desafios traçados pela organização (OLIVEIRA, 2007).

## **2.5 Estratégia**

A estratégia deve ser compreendida pela empresa como a integração entre os recursos físicos, financeiros, tecnológicos e humanos com o intuito de minimizar problemas e maximizar as oportunidades detectadas no âmbito empresarial. Por essa razão é que a estratégia deve estar sincronizada com os projetos da organização (OLIVEIRA, 2009).

A estratégia segundo Ireland, et al (2015) tem como intuito a de gerar vantagens competitivas, por meio de ações e conjuntos integrados e organizados, definindo assim competências para se alcançar o melhor resultado. Logo, as empresas buscam entre inúmeras opções a mais adequada para se obter a competitividade estratégica.

Para Oliveira (2009) o termo estratégia é a conexão entre o ambiente e a empresa. E, para isso, o foco da organização é definir e operar as melhores estratégias de modo a conseguir maximizar os resultados nesta relação especificada. Para tanto, a estratégia é que irá realizar a comunicação entre produto/serviço e o segmento de mercado, ambos indicados pela empresa em algum instante.

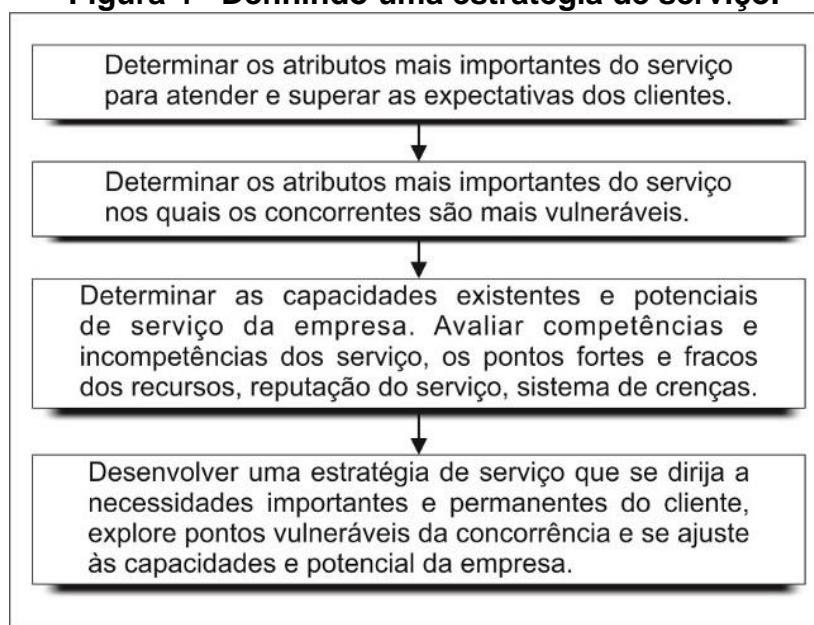
Porter (2004) também entende como estratégia a interação entre a organização e o seu meio ambiente. Para isso, a meta da empresa deve ser a escolha da melhor posição que se possa conseguir forças competitivas ao seu favor. Logo, o segredo para o desenvolvimento adequado de uma estratégia é a apuração profunda das forças, a fim de que se tenha análises eficientes.

Mintzberg (2000) define a estratégia na forma de padrão, onde ela se mantém constante em determinada atitude ao longo do tempo. Assim, as empresas planejam seus projetos visando o futuro, mas também reproduzem padrões vindo do passado, sendo assim conhecidas como estratégia pretendida e estratégia realizada. Vale ressaltar que nem sempre as estratégias pretendidas são realizadas.

A estratégia voltada para serviços segue alguns princípios das estratégias voltadas para bens, pois se refere a posição que a organização almeja estar no futuro e quais caminhos deve-se tomar para que alcance seus resultados, isso levando em conta o mercado em que atua. Para tanto é preciso conhecer os recursos da empresa, bem como o ambiente externo (LAS CASAS, 2002).

No setor de serviços a melhor estratégia se dá com foco nas necessidades humanas básicas, essas que se mantêm ao longo do tempo, como se alimentar e praticar exercícios. Para tanto a estratégia deve estimular e orientar os funcionários da organização, de modo a exercerem suas funções com eficiência e que agrade seus clientes (LOVELOCK; WRIGHT, 2002). Logo para a implantação de uma estratégia eficaz alguns passos devem ser seguidos como mostra a figura 4.

**Figura 4 - Definindo uma estratégia de serviço.**



Fonte: Lovelock, Wright (2002).

## 2.6 Diagnóstico organizacional

Para começar um bom planejamento estratégico deve-se realizar primeiro o diagnóstico organizacional, pois é por meio desta análise que será possível avaliar e mensurar a situação em que a empresa está no seu atual momento, relacionando-a ao ambiente em que está inserida, para que então seja possível traçar as estratégias e objetivos da empresa (COBRA, 1993).

É necessário então realizar o diagnóstico levando em consideração todos os aspectos organizacionais, de modo a garantir a análise mais real da empresa, pois caso não seja realizado de forma adequada, pode acarretar em problemas nas decisões que serão tomadas nas fases que compõem o planejamento, prejudicando sua eficiência e eficácia (OLIVEIRA, 2007).

Logo, é no diagnóstico que será determinado as mudanças internas que a organização necessita realizar para a implantação de uma estratégia, é o ponto de partida, o que se deve considerar e o que se tem de maior valor. É nesta etapa que a empresa deve verificar os problemas, causas e indicar as possíveis soluções (PINA, 1994).

Importante ressaltar que o diagnóstico organizacional precisa englobar tanto os aspectos internos com os externos à empresa. Com esses dois pontos combinados é que será possível fazer as projeções da organização, que se relaciona as hipóteses futuras, com base na situação real (OLIVEIRA, 2007).

Com isso, Rocha e Christensen (1995) apontam que é necessário identificar o ambiente em que a organização se encontra, para que a partir disto possa realizar o planejamento estratégico. Para isso, deve-se concentrar nos pontos críticos encontrados tanto dentro como fora da empresa, de modo a prepará-la para as adversidades que o ambiente interno e externo pode gerar.

Cobra (1993) finaliza que a análise feita previamente trará informações e subsídios para a definição e solução de problemas. Para isto o diagnóstico deve abranger tanto os elementos internos da organização (forças e fraquezas) como os fatores que interferem externamente (oportunidades e ameaças), com o intuito de conhecer todos os pontos do ambiente organizacional.

### *2.6.1 Análise do ambiente interno*

Com o objetivo de formular uma estratégia, é preciso, primeiramente, conhecer a organização, necessitando de uma análise do seu ambiente interno. Para tanto, a empresa deve realizar o dimensionamento deste ambiente, levando em consideração as diversas e complexas relações que fazem parte da sua cultura organizacional (LUCENA, 2004).

Para que seja possível analisar e avaliar a empresa internamente é necessário inteirar-se das competências distintivas juntamente com os recursos, habilidades e

ativos que a empresa possui, de modo a direcionar, produzir resultados e gerar impactos no mercado em que atua (TAVARES, 2007).

A empresa deve então identificar suas capacidades, habilidades e recursos que irão auxiliar na formulação de sua estratégia, na implantação do plano e conseguir atingir as metas estabelecidas. Bem como, deve compreender seus problemas quanto a capacidade e recursos, a falta de habilidade que podem comprometer a organização de competir contra seus concorrentes e alcançar as estratégias, planos e metas (TIFFANY; PETERSON, 1998).

Para tanto, alguns questionamentos devem ser feitos na organização para que seja possível identificar as falhas e sucessos dentro de cada departamento. Algumas destas indagações surgem com relação a regulamentação, mudanças de hábitos nas compras e consumo, economia e inovação tecnológicas (TAVARES, 2007).

Na definição das etapas que irão compor a análise interna é necessário levar em consideração aspectos inseridos na estrutura organizacional, pois é com a definição bem desenvolvida desta estrutura é que se pode almejar os objetivos que a organização planejou para que a sua avaliação seja a mais confiante e eficiente possível (OLIVEIRA, 2007). Alguns destes elementos que devem compor a análise interna estão dispostos no quadro 7.

**Quadro 7 - Alguns dos elementos que devem compor a análise interna.**

<b>ELEMENTOS PARA AVALIAÇÃO DA ANÁLISE INTERNA</b>	
Produtos e serviços atuais	Novos produtos e serviços
Promoção	Imagem institucional
Comercialização	Sistema de informações
Estrutura organizacional	Tecnologia
Suprimentos	Parque industrial
Recursos humanos	Estilo de administração
Resultados empresariais	Recursos financeiros
Controle	Avaliação

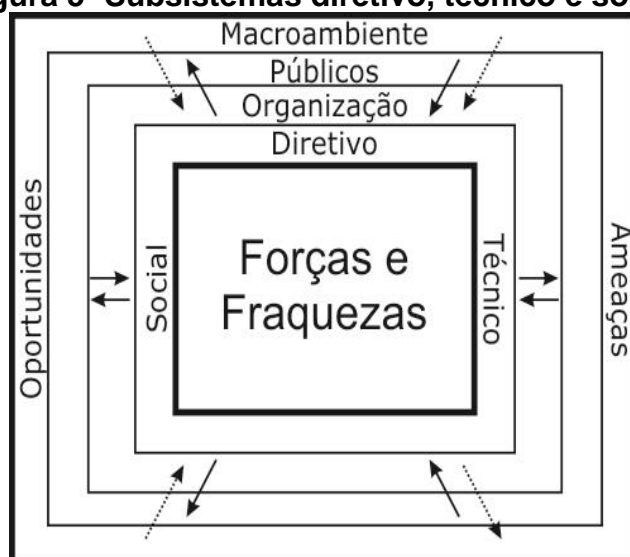
Fonte: Adaptado de Oliveira (2007).

É na análise interna que será verificado os seus pontos fortes, fracos e neutros. Sendo classificado como neutro as variáveis detectadas pela empresa que, em determinado momento, não há parâmetros e fundamentos para que se possa classificar como ponto forte ou fraco, todavia é importante mensurar esses pontos, a fim de que a avaliação da organização seja precisa e eficaz (OLIVEIRA, 2007).

Os pontos fortes e fracos devem ser então mensurados segundo um grau de relevância de cada setor dentro da organização de forma a localizar os problemas e defeitos (pontos fracos) e identificar as habilidades e competências (pontos fortes) que servirão de base para um plano de capacitação (PINA, 1994).

Com o entendimento de que, os aspectos do ambiente externo juntamente ao papel que a organização realiza para seu público é que se pode desmembrar o ambiente interno em três grandes subsistemas que são o diretivo, técnico e o social (TAVARES, 2007). Para melhor ilustrar todo esse grande sistema é mostrado na figura 5.

**Figura 5- Subsistemas diretivo, técnico e social.**



Fonte: Adaptado de Tavares (2007).

### 2.6.2 Análise do ambiente externo

Segundo Kotler e Keller (2012) as organizações precisam avaliar seis importantes pontos dentro do seu ambiente externo que são: demográfica, tecnológica, político-legal, sociocultural, econômico e natural. Todos são estudados

de forma separada, mas é importante salientar que é na interação entre elas é que conduzirá a definição das ameaças e oportunidades.

Cobra (1992) ainda afirma que as empresas devem estar atentas às ações do meio externo, pois caso não estejam preparadas podem acarretar em problemas severos. Por isso é importante conhecer essas variáveis e suas forças, que incluem os ambientes demográficos, econômicos, culturais, sociais, tecnológicos, político-legais e naturais.

Conhecendo esses elementos do ambiente externo a organização será capaz de interagir-se com seu meio, desenvolvendo, melhorando e crescendo suas perspectivas empresariais. Isto está diretamente relacionado com a habilidade da empresa de adaptar-se às alterações ocorridas no mercado inserido (TAVARES, 2007).

Pois é no ambiente que surgiram as oportunidades e ameaças para a organização. Para tanto, as empresas devem buscar usufruir das oportunidades, assim como, moldar-se ou absorver-se as ameaças, para que com isso seja possível tomar as melhores decisões perante as tendências estabelecidas pelo mercado (OLIVEIRA, 2007).

Portanto, as organizações estão inseridas em ambientes instáveis e incontroláveis, por isso é importante investigar e avaliar as possíveis modificações que possam ocorrer, de modo a se adaptar e a decidir como contornar as variações encontradas. Por isso é relevante que os planejamentos sejam flexíveis para que se possa garantir maior eficiência nos processos (LAS CASAS, 1994).

#### *2.5.2.1 Ambiente demográfico*

O ambiente demográfico diz respeito ao estudo da população, englobando diversos pontos que darão norte para a análise da empresa. Pode-se levar em consideração a taxa de natalidade, movimentos migratórios, aumento da expectativa de vida. Todos esses fatores podem alterar significativamente o meio social e de negócios da organização (TAVARES, 2007).

É na área demográfica que se aborda, principalmente no marketing, o comportamento da população, abordando diversos aspectos como tamanho e taxa de crescimento, composição étnica e classificação de faixa etária, padrão dos grupos

familiares, nível de instrução e as peculiaridades de cada região (KOTLER; KELLER, 2012).

Por isso, torna-se de suma importância conhecer o mercado em que atua, pois este é composto por pessoas. Logo, representa estudar e conhecer a população dentro de diversos aspectos como: densidade, distribuição, tendências de mobilidade, geográfica, distribuição por idade, sexo, taxa de mortalidade, taxa de nascimento, grupos étnicos, estrutura religiosa entre outros (COBRA, 1992).

#### *2.5.2.2 Ambiente tecnológico*

A tecnologia abrange os conhecimentos necessários para se obter determinada coisa. É por meio do avanço da tecnologia que se consegue realizar as mesmas tarefas, porém de forma mais rápida, eficiente e confiável. Em termos organizacionais é focado no ponto de vista de processos e produtos, sendo muito importante, pois afeta diretamente no consumidor (TAVARES, 2007).

As empresas que tendem a ignorar as novas tecnologias entrantes no mercado acabam passando por momentos de declínio, pois o capitalismo faz com que os avanços tecnológicos sejam refletidos no preço que se paga por essas melhorias adquiridas, tanto nos produtos como nos serviços (KOTLER; KELLER, 2012).

E assim as empresas buscam o crescimento tecnológico em seus produtos e serviços, de modo a satisfazer as necessidades dos consumidores. Por isso as organizações devem conhecer o avanço da tecnologia no segmento que estão atuando, para que possam ser competitivas e suprir as exigências dos clientes, que estão cada vez maiores (LAS CASAS, 1994).

#### *2.5.2.3 Ambiente político-legal*

Neste quesito pode-se verificar os órgãos governamentais, leis que regem o ambiente e também por grupos que atuam e influenciam algumas organizações e pessoas. No caso das leis elas podem gerar oportunidades para as empresas, como também algumas ameaças. Dentro deste contexto, as duas principais tendências são o crescimento de grupos de interesse e o aumento da legislação que regulariza os negócios (KOTLER; KELLER, 2012).

Logo, as decisões tomadas pelas empresas são levadas pelo ambiente político-legal do mercado que estão inseridas. Sendo então composto por leis, agências do governo e grupos de pressão que colocam barreiras e obstáculos, tornando reduzido as ações que as empresas podem tomar (COBRA, 1992).

O fator mais significativo dentro do político-legal são as leis, pois interferem diretamente na vida das organizações. É por meio delas que são regularizados os mais diversos setores de comercialização. Em algumas dessas repartições a regulamentação atua de forma mais intensa, restringindo as empresas que estão inseridas (LAS CASAS, 1994).

#### *2.5.2.4 Ambiente sociocultural*

É no ambiente sociocultural que é observado, pelas empresas, seis tipos de visões que são: visão das outras pessoas, visão da sociedade, visão das organizações, visão do universo, visão da natureza e visão de nós mesmos. Todos pontos importantes que devem ser analisados, de modo que seja possível extrair conclusões das oportunidades e ameaças que ocorrem em cada uma dessas visões (KOTLER; KELLER, 2012).

Aborda também a influência dos valores, conceitos, crenças e comportamentos das pessoas e empresas acerca de diversos pontos de vista. Sendo que estes tópicos estão em constante variação, podem até mudar as preferências dos clientes com relação aos produtos e serviços que necessitam, por isso, deve-se ficar atento às mudanças que possam ocorrer para realizar os reajustes possíveis para não perder mercado (COBRA, 1992).

Por isso, se destaca a percepção que as organizações devem ter com relação às mudanças ocorridas no comportamento da sociedade, bem como o que as influenciaram para tais mudanças, pois é conhecendo a conduta de sua população que a empresa poderá ajustar suas estratégias, sendo que, cada vez mais o consumidor obtém maiores informações, tornando-o exigente (LAS CASAS, 1994).

#### *2.5.2.5 Ambiente Econômico*

É no ambiente econômico que se encontra as variáveis com relação as atividades produtivas. Dentro desta área estão focados, principalmente, a relatividade



e produtividade na reserva dos recursos do país, bem como a eficiência e disponibilidade desses recursos, disposição da renda, entre outros fatores (TAVARES, 2007).

Com relação ao mercado é importante avaliar a disposição das pessoas em gastar para adquirir produtos ou serviços, pois o aspecto econômico pode acarretar sérios problemas para as empresas, sendo uma variável incontável. É necessário então analisar bem o comportamento econômico a fim de antecipar-se aos problemas e tomar decisões estratégicas coerentes ao cenário estudado (COBRA, 1992).

Para que então seja possível a aquisição de um produto ou serviço é necessário ter um certo poder de compra que irá depender de alguns fatores como o preço empregado, renda, endividamento, poupança e a disposição de crédito dos clientes. E como a crise econômica vivenciada atualmente vem demonstrando, o poder de compra pode afetar de modo significativo os negócios de uma organização (KOTLER; KELLER, 2012).

#### *2.5.2.6 Ambiente Natural*

O aspecto natural considera os eventos que possam ocorrer com os seres vivos em todo o ambiente que os cerca. Dentro destes diversos fatores estão os biológicos e fisiológicos dos seres humanos, que irão ditar a tendência com relação ao horário de descanso, alimentação, o que comer, tipo de roupas a vestir, entre outros aspectos. É também nos acontecimentos climáticos, que irão ditar o que se produzir (TAVARES, 2007).

O ambiente natural também aborda quatro grandes propensões que são carência de matéria-prima, principalmente a falta de água, alto custo de energia elétrica, níveis elevados de poluição e a mudança na administração do governo. Por isso as organizações devem estar atentas a essas ameaças e oportunidades que possam surgir com relação a esses fatores (KOTLER; KELLER, 2012).

Cobra (1992) ainda mostra que cresce cada vez mais a não conservação e não reciclagem de materiais na natureza, acarretando em um significativo declínio da qualidade de vida. Com isso, a grande destruição que o homem faz ao meio ambiente acaba gerando oportunidades e ameaças em quatro pontos importantes que são: instabilidade no custo de energia, possíveis faltas de matérias-primas, aumento dos níveis de poluição e mudança do governo para mediar as proteções ao meio ambiente.

### *2.5.2.7 Análise dos Clientes*

A análise dos clientes segundo Tiffany e Peterson (1998) possuem duas vertentes: a primeira é com relação aos clientes que realizam as compras regularmente, e a segunda são aqueles potenciais clientes mais exigentes e difíceis de se conquistar, que saem da empresa de uma forma mais rápida.

Para que o lançamento de determinado produto possa atingir os objetivos que o marketing propõe é necessário compreender os clientes. Pois é por meio deste entendimento que será possível introduzir produtos no mercado que atendam as necessidade e desejos dos consumidores (LAS CASAS, 1994).

### *2.5.2.8 Análise da Concorrência*

São inúmeros os pontos que uma empresa pode levantar para determinar seus possíveis concorrentes. E acaba sendo difícil a escolha do melhor método de seleção que consiga apontar os potenciais concorrentes. Alguma das respostas que devem ser respondidas para isso são: como os seus consumidores fazem as escolhas; como os clientes utilizam os produtos; o tamanho, capacidade e estratégias dos seus concorrentes (TIFFANY; PETERSON, 1998).

Conhecer a concorrência se torna então cada vez mais importante, pois produtos/serviços são lançados constantemente, fazendo com que os produtos/serviços do concorrente se tornem ultrapassados. Ainda que se trate de uma variável incontrolável, diversas empresas maiores conseguem exercer controles sobre as menores (LAS CASAS, 1994).

Para que a análise da concorrência fique mais clara e seja eficiente, torna-se válido a elaboração de um plano detalhado e individual. Para tanto, deve-se levar em consideração os principais concorrentes da empresa, de modo a estabelecer vantagens competitivas da organização e de seus concorrentes (OLIVEIRA, 2007).

## **2.7 Planejamento estratégico de marketing**

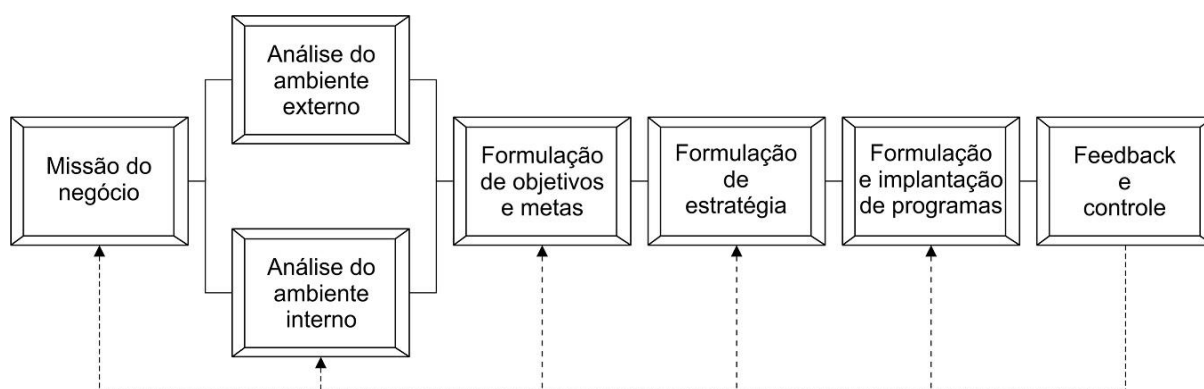
O planejamento estratégico de marketing é onde irá conter detalhadamente todas as ações a serem realizadas pela alta gerência da organização. Devendo ser elaborado de forma simples para que seu entendimento seja fácil para todos que irão

cumprir o plano. Para tanto é recomendado que também seja prático e flexível (LAS CASAS, 1994).

O processo de planejamento estratégico de marketing é composto basicamente por três processos que são: Planejamento de um programa de marketing, implementação e avaliação do desempenho. Com isso os responsáveis de marketing da organização podem analisar, estabelecer, selecionar, organizar e avaliar o planejamento estratégico da organização (ETZEL; *et al*, 2001).

Desse modo as etapas que compõem o planejamento estratégico de marketing são: Definição da missão e visão organizacional, formulação de objetivos e metas, formulação das estratégias, formulação e implantação de programas, feedback e controle (KOTLER, 1994). A figura 6 mostra a relação deste processo de planejamento estratégico de marketing.

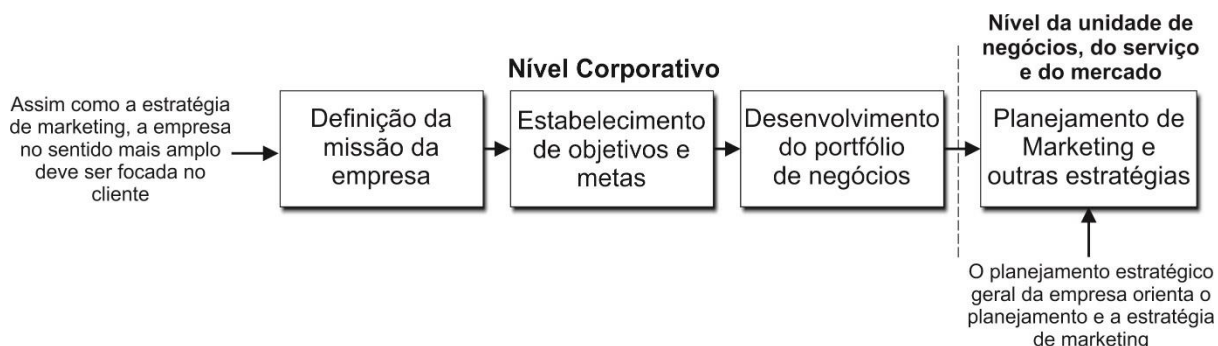
**Figura 6 - Processo de planejamento estratégico de marketing.**



**Fonte: Adaptado de Kotler (1994).**

Logo o planejamento estratégico é que dará suporte para os demais planos da organização. O primeiro passo é definir a missão do negócio, em seguida transformá-la em objetivos e metas. Depois a empresa deve decidir o melhor portfólio de negócios e quanto de recurso destinará para cada um. Por fim são desenvolvidos os planos de marketing que irão dar suporte para o plano geral da organização. Na figura 7 mostra cada etapa deste planejamento estratégico (KOTLER; ARMSTRONG, 2014).

**Figura 7 - Etapas do planejamento estratégico.**



**Fonte: Kotler, Armstrong (2014).**

### *2.7.1 Definição da missão e visão organizacional*

A missão é o guia para qualquer empresa, ela que determinará o caminho a se seguir, qual o ramo de negócio que irá atuar, as atividades que buscará realizar para alcançar objetivos futuros. Logo, a missão buscará compreender os valores e crenças que a organização possui e correlacionar com as áreas de atuação no mercado (OLIVEIRA, 2007).

Para Tavares (2007) a missão é como a empresa deseja se comportar diante do ambiente que está inserido com relação às oportunidades e ameaças que este mercado apresenta. Ainda tem o intuito de restringir a área de atuação da organização, bem como a razão de sua criação.

Kotler (1996) afirma que algumas questões devem ser respondidas para a formulação da missão e objetivos da empresa. Perguntas essas que parecem fáceis, mas que em muitos casos são confundidos e acabam gerando uma interpretação errada do conceito de missão.

Cobra (1993) conceitua a missão em duas perspectivas sendo, a missão social e a econômica. A primeira é com relação a participação da organização juntamente com o seu ambiente social. A segunda é relativa ao empenho que a empresa terá para tornar-se economicamente viável. Logo é de suma importância que a organização consiga ser viável e encarregado do seu ambiente físico e social.

Kotler e Keller (2012) destacam que a missão deve ser dividida com todos os membros da organização, desde a alta gerência até o chão de fábrica, pois é por meio de uma estruturada missão é que os funcionários terão um norte, propósitos e direção para alcançar os objetivos da empresa. Logo o quadro 8 traz alguns critérios que devem ser satisfeitos de forma sensata e racional.

**Quadro 8 - Critérios para a definição da missão organizacional.**

Ter pessoas empreendedoras suficientes para gerarem impactos sobre o comportamento da empresa;
Focalizar-se no sentido de satisfação das necessidades dos clientes, mais que nas características dos produtos ou serviços oferecidos ao mercado;
Ser capaz de refletir as habilidades essenciais da empresa;
Entendíveis, realistas, flexíveis e motivadores.

**Fonte: Adaptado de Oliveira (2007).**

Com relação a visão da empresa, segundo Tavares (2007), este termo é definido como deve ser a aparência da empresa e como é reconhecida perante seus clientes. Isto norteado por uma visão futura almejada pela organização, que deve ser guiada pelo que deseja no futuro, para então poder determinar seus planos e estratégias de atuação no presente. O quadro 9 mostra um conjunto de princípios que devem apoiar na formulação da visão.

**Quadro 9 - Princípios para apoiar na formulação da visão organizacional.**

Estabelecer a direção da organização ante as realidades do mercado e do ambiente competitivo;
Orientar o estabelecimento de objetivos e metas e o detalhamento de ações;
Dar Significado ao trabalho e motivar as pessoas;
Permeiar, ser entendida e compartilhada por todos os integrantes da organização;
Ser orientada por valores ou princípios.

**Fonte: Adaptado de Tavares (2007).**

Oliveira (2007) conceitua a visão como a fronteira que a alta gerência consegue enxergar e delimitar a empresa, levando em consideração um período mais longo de tempo e um comportamento mais abrangente. Logo a visão faz a delimitação entre o que se planeja estrategicamente com o que é efetuado pela organização.

### *2.7.2 Formulação de objetivos e metas*

Depois de se realizar a análise do diagnóstico organizacional é que a empresa poderá focar no estabelecimento de metas e objetivos. Para tanto, deve-se considerar

os prazos no planejamento, pois as metas nada mais são do que objetivos específicos em um determinado tempo (KOTLER; KELLER, 2012).

Para a concepção dos objetivos e metas devem ser levados em consideração alguns pontos como: devem ser listados de acordo com o nível de prioridade (hierarquizados), ser possível de cumprir (objetivos impossíveis geram frustrações para a empresa) e coerência (cada um deve ser interligado com o outro) (LAS CASAS, 1994). O quadro 10 mostra os critérios que devem ser utilizados para um bom funcionamento dos objetivos e metas.

**Quadro 10 - Critérios para o funcionamento de objetivos e metas.**

Os objetivos devem ser organizados em sequência, do mais importante para o menos importante;
Os objetivos devem ser estabelecidos quantitativamente, sempre que possível;
As metas devem ser realistas;
OS objetivos devem ser coerentes e consistentes.

**Fonte: Adaptado de Kotler e Keller (2012).**

É nesta etapa que a empresa deve saber onde está e por meio dos objetivos e metas traçar um caminho para onde se pretende chegar. Deve-se também separar seus objetivos estratégicos em longo, médio e curto prazo, para que fiquem compatíveis com as necessidades da organização, pois objetivos que não podem ser atendidos tendem a comprometer todo o plano (COBRA, 1992).

Os objetivos e metas devem também estar ligados a missão da organização, estabelecendo os melhores caminhos em cada setor da empresa, determinando para isso as responsabilidades de cada parte conduzindo assim os recursos e esforços para cada um dos departamentos em um período de tempo específico (TAVARES, 2007).

Rocha e Christensen (1995) descrevem ainda que para cada objetivo e meta proposto pela organização, deve-se ter uma justificativa coerente que esteja ligado ao crescimento, sobrevivência e continuidade da empresa. Este conjunto de objetivos e metas devem ser realistas, pois são eles que irão guiar o futuro da organização.

### *2.7.3 Formulação das estratégias*

Para que seja possível alcançar as metas e objetivos estabelecidos é necessário formular estratégias. Deve-se então organizar as estratégias que abrange as estratégias de marketing e que seja conciliável as estratégias de busca de recursos e estratégias de tecnologias (KOTLER; KELLER, 2012).

Logo, a formulação das estratégias deve levar como base os objetivos e metas traçados. Depois, deve-se levar em consideração o mercado que se quer atingir e suas particularidades para que então seja formulada um conjunto de estratégias para cada objetivo, levando em consideração as variações que podem ocorrer no mix de marketing (LAS CASAS, 1994).

Tavares (2007) mostra que a formulação da estratégia deve cumprir os requisitos que compõem a visão da empresa, determinando ações adequadas para cada situação. Deve-se para isso levar em consideração aspectos como tempo, recursos, custos e riscos que sejam julgados aceitáveis pela organização.

Para a formulação de boas estratégias deve-se considerar alguns aspectos importantes como os seus recursos, missão, propósitos, pontos fortes, fracos e neutros, objetivos, ambiente externo e a relação da organização e o ambiente, para que com isso consiga as melhores tomadas de decisões (OLIVEIRA, 2007).

### *2.7.4 Formulação e implantação de programas*

A formulação de programas é, assim como os outros passos do planejamento estratégico de marketing, de suma importância, pois uma implantação errada pode estragar os outros componentes já planejados no plano. Para isso as empresas devem elaborar e estimar os custos de cada programa, de modo a analisar se é viável ou não a sua implantação (KOTLER; KELLER, 2012).

Cobra (1992) também afirma que para um planejamento estratégico de marketing ser eficiente é necessário que os programas sejam detalhados e compostos pelos objetivos e estratégias elaboradas. E para sua implantação é preciso que os responsáveis sejam orientados e supervisionados, pois na prática podem existir dificuldades que na teoria não foram visíveis.

A formulação e implantação de programas dentro de uma organização podem ser dividido em partes que são: a construção da estrutura, definição de processos para

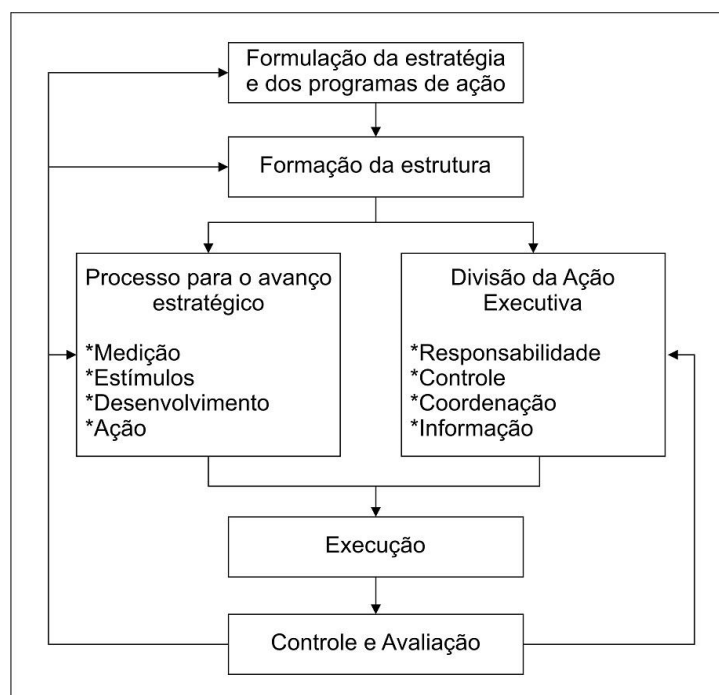
a área estratégica da empresa, divisão das ações a serem tomadas, execução dessas ações e a realização do controle e avaliação (ROCHA; CHRISTENSEN, 1995). A figura 8 representa a relação entre cada uma dessas etapas.

### 2.7.5 Feedback e controle

As estratégias estabelecidas e implantadas pela organização sofrem desgastes inevitáveis entre a empresa e o ambiente externo, pois o mercado está sempre em constantes mudanças. Logo quanto mais tempo demora a resposta a essas modificações no ambiente, mais difícil se torna retomar o posicionamento perdido (KOTLER; KELLER, 2012).

O que pode ocorrer também é de o plano gerado pela organização em um determinado período de tempo se tornar obsoleto antes de seu término. Para enfrentar esse tipo de problema é indispensável o controle das datas de execução de cada atividade, a fiscalização dos resultados e as atualizações do planejamento conforme mudanças no cenário (COBRA, 1992).

**Figura 8 - Processo para a formulação e implantação de programas.**



Fonte: Rocha e Christensen (1995).



Para melhorar a eficiência do controle pode-se criar uma forma-padrão que servirá de auxílio para avaliar o desempenho que se espera atingir no futuro. Tem que se ainda comparar o comportamento atual a esta forma-padrão, além de diminuir a diferença entre si. Com isso os responsáveis devem criar diversos padrões para utilizar nas análises futuras (LAS CASAS, 1994).

É na fase de implementação dos planos de marketing que ocorrem diversas surpresas, por isso é importante que se realize o controle de marketing. É fazer com que os objetivos traçados pela organização sejam alcançados, e para isso deve-se avaliar os resultados e adotar medidas que assegurem o foi planejado (KOTLER; ARMSTRONG, 2014).

## **2.8 Características das Academias**

As academias são definidas segundo Saba (2004) como um local ou espaço onde é possível realizar atividades físicas. Essas empresas oferecem esse serviço com finalidade de obter seu lucro. Seu funcionamento é realizado por profissionais de educação física, que prestam diversos serviços aos praticantes como avaliação física, prescrição e orientação de exercícios. Devendo realizar todos esses procedimentos de forma eficaz, segura, ética e motivante.

O ramo de academias vem se tornando cada vez maior, pois em todas as partes que se fala sobre atividades físicas é mostrado os inúmeros benefícios de suas práticas. Isso faz com que as pessoas passem a praticar atividades físicas, sendo que, o maior desafio das empresas é manter essas pessoas praticando as atividades físicas em seu estabelecimento (ALBUQUERQUE; ALVES, 2007).

Este crescimento ocorre devido ao grande problema encontrado na sociedade que é o sedentarismo. Por isso, a responsabilidade das academias é de proporcionar um espaço adequado para a prática de atividades físicas. Para isso se utiliza de diversos serviços especializados, com o intuito de orientar e fidelizar os seus clientes (LIMA; ANDRADE, 2003).

Lima e Andrade (2003) ainda destacam que as academias estão no mercado para suprir diversos aspectos para os consumidores como, praticidade, conforto, segurança, limitação de tempo entre outros. Mas para que isso seja possível devem se adequar as constantes mudanças das necessidades e desejos de seus clientes, buscando oferecer sempre, ótimos serviços com diferenciação e preços justos.

Com o grande avanço neste mercado o número de academias aumenta cada vez mais, fazendo com que os clientes busquem não apenas a necessidade básica de realizar atividades físicas, mas também outros aspectos como a qualificação e motivação dos profissionais, tratamento oferecido e dinâmica nas aulas fazem com que os clientes permaneçam no estabelecimento (GARCIA, 2011).

Por fim, para que a gestão das academias seja eficiente, deve-se estar atento as constantes mudanças ocorridas no mercado, como os avanços nas tecnologias dos aparelhos, nas práticas de aulas aeróbicas e musculação, entre outras atividades que podem complementar o serviço. Então, por meio das análises desses elementos é que se pode obter vantagens sobre os concorrentes (LIMA; ANDRADE, 2003).

### 3 METODOLOGIA

#### 3.1 Tipo, método e abordagem

A pesquisa foi considerada descritiva que, segundo o autor Andrade (2001), engloba diversas concepções como a observação, análise, classificação e interpretação dos fatores abordados. Tem como principal objetivo determinar variáveis e relacioná-las ao objeto da pesquisa (SILVA, 2006). Sendo assim, a pesquisa descritiva estudará as características de um grupo e seu comportamento (GIL, 2008).

Ainda, a pesquisa é classificada como estudo de caso, tendo como intuito o de gerar ao pesquisador um conhecimento mais amplo sobre o tema escolhido (MATTAR, 2001). Caracteriza-se, ainda, por estudo de caso, por ser aplicado a um ou poucos locais de estudo, fazendo com que a pesquisa seja mais minuciosa e detalhada (VERGARA, 1998).

Uma estrutura proposta por Michel (2005) é que o estudo de caso pode ser dividido em três etapas: a primeira é a fase exploratória, que tem como intuito de criar um plano do trabalho, depois é feita a delimitação deste estudo, fazendo com que apenas os fatores mais importantes permaneçam na pesquisa, e por fim é feita a análise dos dados obtidos por meio de entrevistas, questionários, observações, registros, anotações, entre outros.

Quanto ao método pode ser considerado como dedutivo, pois tem como ponto de partida o âmbito geral e logo em seguida é estreitado para o meio particular do estudo (GIL, 2008). Michael (2005) reforça que este método tem início em uma verdade já definida (geral), com o intuito de comprovar um acontecimento específico (particular). Logo, a pesquisa trará os conceitos já estudados no planejamento estratégico de marketing para avaliar o caso particular desses conceitos no ramo de academias.

Com relação a abordagem da pesquisa, está é classificada, em parte, como qualitativa, pois neste tipo de abordagem não se leva em consideração dados estatísticos, mas sim aspectos como crenças, motivação, valores, processos e representações sociais (SILVA, 2006). Logo, Michel (2005) também declara que a pesquisa qualitativa não é comprovada por dados numéricos, no entanto é afirmado na experimentação empírica, devendo ser embasado com argumentos lógicos e reais do estudo.

Apesar disto, a outra parte da pesquisa é feita por meio da abordagem quantitativa, sendo aplicadas técnicas para dados numéricos e estatísticos (SILVA,2006). São empregados quando se quer obter uma maior precisão nos resultados, interpretando da melhor maneira possível as informações coletadas (MICHEL, 2005). Por isso a pesquisa se classifica como qualiquant.

### 3.2 Técnica de coleta de dados

Para a coleta de dados a pesquisa foi dividida em quatro etapas, sendo a primeira parte correspondente ao levantamento bibliográfico acerca do tema proposto. Fonseca (2002) destaca que, para o início de qualquer pesquisa científica, faz-se necessário a investigação bibliográfica, de modo a conhecer tudo que já foi estudado sobre o assunto pretendido.

A partir disto, a segunda etapa foi a realização do diagnóstico da organização, para isso foi utilizado o modelo proposto por Oliveira (2007) para o diagnóstico do ambiente interno e o modelo proposto por Kotler e Keller (2012) para o ambiente externo, ambos seguem no quadro 11 que mostra esses modelos, sendo que cada ponto deste demonstrado está detalhado no tópico 2.6 desta pesquisa. Para isso é necessário o levantamento de dados primários e secundários, utilizando-se de questionários, entrevista, observação participante e pesquisa documental.

**Quadro 11- Modelo proposto par a análise do ambiente interno e externo.**

<b>Diagnóstico do ambiente Interno</b>	<b>Diagnóstico do ambiente Externo</b>
Função Marketing	Ambiente demográfico
Função Finanças	Ambiente Tecnológico
Função Produção	Ambiente Político-legal
Função Recursos Humanos	Ambiente Sociocultural
	Ambiente Econômico
	Ambiente Natural
	Análise da Concorrência
	Análise dos Clientes

**Fonte: Adaptado de Oliveira (2007) e Kotler Keller (2012).**

Os dados primários são aqueles que até então não tinham sido coletados, tendo como objetivo auxiliar no levantamento de informações pertinentes à pesquisa (MATTAR, 2001). Em contrapartida, o mesmo autor classifica que os dados

secundários são aqueles que já foram pesquisados, tabulados e até mesmo analisados, podendo ser relatórios, documentos, manuais entre outros.

O questionário é definido como um instrumento para o levantamento de dados, a partir de perguntas abertas ou fechadas, sendo aplicado sem a necessidade da presença do pesquisador (GERHARDT; SILVEIRA, 2009). Já para a entrevista, segundo esses autores, é realizado em forma de diálogo, onde o pesquisador levanta uma série de perguntas (podendo ser estruturadas, semiestruturadas ou não estruturadas) buscando obter informações relevantes para a pesquisa.

Na observação participante é definida segundo Gil (2008) como sendo a interação do pesquisador na vida do grupo estudado, isto é, o pesquisador torna-se um membro deste grupo. Desse modo, o pesquisador conseguirá uma amplitude maior de informações que são de domínio privado da organização.

A pesquisa documental abrange a coleta de dados por meio de documentos que podem ser privados ou públicos, abrangendo os arquivos, dados de registros, dados de sistemas de informação, dados demográficos, dados econômicos, dados sociais, dados culturais, dados políticos entre outros (GIL, 2008).

A terceira etapa da pesquisa foi a implementação de ferramentas do planejamento estratégico de marketing, com o intuito de suprir as deficiências e problemas encontrados no diagnóstico organizacional. Utilizou-se o modelo proposto por Kotler e Keller (2012), sendo que foram escolhidas ferramentas para o cumprimento de cada etapa. O quadro 12 mostra o modelo que será seguido nesta fase.

**Quadro 12 - Roteiro do modelo de implementação.**

Formulação da missão e visão da organização;
Formulação de objetivos e metas;
Formulação das estratégias;
Formulação e implantação de programas;
Feedback e controle.

**Fonte: Adaptado de Kotler e Keller (2012).**

As ferramentas serão escolhidas após o diagnóstico organizacional, visando selecionar a melhor técnica para a situação atual da empresa. Porém algumas ferramentas podem ser previamente selecionadas, sendo essas primordiais para implementação do planejamento estratégico de marketing. São essas: matriz SWOT,

matriz BCG, produto, preço, praça, promoção, pessoas, processos e benchmarking que podem ser utilizadas na organização.

A última etapa do estudo consistiu na análise dos impactos da implementação da gestão de marketing e foi baseado na comparação entre o cenário anterior e o posterior ao da implementação e controle dos programas de marketing, comparando os resultados encontrados no diagnóstico, empregando gráficos e planilhas para demonstrá-los.

O diagnóstico compreendeu, quando das análises de dados secundários via pesquisa documental, período de 12 meses. Para os questionários, entrevista e observação participante o período é mais curto cerca de 30 dias e, o intervalo entre a implementação e análise dos impactos sobre o desempenho organizacional foi de 90 dias.

### **3.3 Procedimentos de coleta de dados**

O levantamento bibliográfico foi realizado por meio de livros, teses, artigos, de forma a embasar a pesquisa, conceituando todos os aspectos ligados ao tema proposto. Para isso, o objetivo desta pesquisa bibliográfica será descrever o planejamento estratégico de marketing no setor de serviços especificamente no ramo de academias.

A segunda parte da pesquisa responsável pelo diagnóstico da organização contou com dois questionários, um para os clientes e o outro para os funcionários, e também uma entrevista estruturada ao proprietário da empresa. Ainda nesta parte, os restantes dos dados foram obtidos por meio do sistema de informação da organização e dados secundários em sites, artigos, teses, entre outros, que tratam sobre o ramo de atuação da empresa.

O questionário para os clientes foi adaptado de Rodrigues (2007). Este questionário (Apêndice A) contém 22 perguntas fechadas de múltipla escolha, com algumas questões tendo a possibilidade de sugestão, e uma pergunta aberta para que os clientes possam sugerir melhorias ou discriminar suas críticas com relação à empresa.

A organização conta com 410 clientes. Por isso, para aplicação do questionário, foi utilizado uma amostra deste total fazendo o uso de um modelo estatístico. Com

isso, chegou-se ao valor de 133 pessoas, para o tamanho da amostra, considerando 95% de confiança e erro de 7%.

Este questionário tem como o intuito avaliar a satisfação dos clientes com relação a diversos setores da organização como: atendimento recebido por parte dos professores e recepcionistas, qualidade dos equipamentos, realização de eventos, limpeza, quantidade de aulas e modalidades. Busca também conhecer os clientes com questões como: sexo, faixa etária, modalidade e horário que pratica suas atividades, fatores que fizeram escolher a organização, entre outras.

O questionário (Apêndice B) para os professores foi elaborado pelo pesquisador contendo 10 perguntas fechadas de múltipla escolha, com algumas questões tendo a possibilidade de descrição e uma pergunta aberta para que possam sugerir melhorias para o seu ambiente de trabalho. Este questionário foi aplicado com todos os funcionários da organização totalizando nove, deste total, duas recepcionistas, uma zeladora e seis professores.

Foram abordados no questionário aos funcionários perguntas com relação ao seu ambiente de trabalho e a estrutura que compreendem da organização, para isso, contou com questões como o conhecimento da visão, missão e valores da empresa, treinamentos, instruções e reuniões promovidos pela gerência, bem como a agilidade em resoluções de problemas. Também abordou aspectos como a motivação e o ambiente de trabalho em que exerce suas atividades.

A entrevista estruturada (Apêndice C) foi aplicada ao proprietário, contendo doze perguntas montadas previamente, com o intuito de adquirir informações com relação a todos os aspectos da empresa, isso porque o proprietário é quem está à frente de todas as áreas da organização. Para isso, as perguntas são relacionadas aos recursos humanos, setor de finanças, administrativo e marketing da empresa.

Com relação à pesquisa documental, foi realizada por meio do sistema de informação que integra todos os seus setores da empresa. Por isso, a coleta de alguns dados como financeiros em geral, quantidade de matrículas, fluxo de alunos, entre outros foram obtidos desta maneira.

Outras informações foram coletadas pelo pesquisador por meio da observação participante, que foi acompanhar por período de cerca de 30 dias, *in loco*, as atividades desenvolvidas na empresa, buscando não interferir no comportamento e ações habituais do observado. Para tanto, foram realizadas observações nos três

turnos de atendimento da empresa, avaliando o atendimento de todos os funcionários sendo os professores, recepcionistas e zeladora.

Os dados secundários têm como intuito o de caracterizar o ambiente externo que a organização está inserida, para obter respostas sobre o perfil da população, bem como os aspectos político-legal, sociocultural e econômicos que regem o mercado de academias na cidade de atuação da empresa. Também foi responsável por dados com relação aos concorrentes potenciais que a organização possui na disputa pelo mercado.

### **3.4 Sujeitos da pesquisa**

Marconi e Lakatos (2003) mostram como é importante que seja feita a delimitação do universo ou população que se pretende estudar, de modo a explicar da melhor maneira possível as características dessa determinada população. Logo, os sujeitos da pesquisa em questão, são delimitados em uma amostra dos clientes (133 pessoas), todos os funcionários (nove pessoas) e o proprietário da organização.

### **3.5 Aspectos éticos da pesquisa**

Os aspectos éticos e morais desta pesquisa foram com relação ao sigilo das informações sobre a organização, bem como seus funcionários e clientes, de modo a garantir a integridade e respeito de cada pessoa envolvido nesta pesquisa e da instituição de análise. Também foi prezado pelos aspectos éticos das bibliografias utilizadas, garantindo que cada texto mencionado tenha sua fonte especificada.

Goldim (2001) defende que os aspectos éticos devem ser respeitados, garantindo a não exposição e a não discriminação dos indivíduos da pesquisa. Com isso, esta pesquisa buscará seguir todos os aspectos éticos, sendo realizado da maneira mais correta possível.

### **3.6 Caracterização do local da pesquisa**

A pesquisa foi realizada em uma academia no município de Cacoal, localizada no estado de Rondônia. A empresa é privada e atua no setor de prestação de serviços,



especificadamente no ramo de academias, nas modalidades de musculação, natação, hidroginástica e aulas aeróbicas.

A empresa atua no mercado a quase seis anos, sendo que, a pouco mais de um ano houve a transferência da propriedade. Desde então a academia passou por algumas mudanças no quadro de pessoal, permanecendo com a mesma estrutura física já existente no local. Logo, a estrutura atual da empresa encontra-se em estado ruim de conservação, visto que, a maioria dos aparelhos são antigos e apresentam defeitos.

A estrutura física é dividida em salas de recepção, de exercícios aeróbicos (esteiras, bicicletas e elípticos), de musculação, sala para aulas aeróbicas (Jump, GAP, circuito funcional e zumba) e área aberta com piscina para as atividades de hidroginástica e natação.

A academia no período do estudo apresentava um total de 410 alunos matriculados nas diferentes modalidades oferecidas. Quanto ao horário de funcionamento a empresa atende seus clientes de segunda a quinta das cinco e meia até as onze, retornando o atendimento as treze e trinta até a meia noite, sendo que as sextas-feiras o expediente noturno se encerra as vinte e duas horas. Aos sábados é aberto a partir das quinze até as dezoito horas. Possui ainda um horário especial da musculação, onde o valor é reduzido e também hidroginástica para a maior idade com menor valor.

A empresa conta com doze funcionários sendo que são três recepcionistas divididos em três turnos (manhã, tarde, noite), uma zeladora, seis professores que são divididos entre as modalidades oferecidas, uma estagiária e o proprietário. O trabalho entre os professores é dividido entre as modalidades, sendo que duas professoras são responsáveis pelas aulas na piscina (natação e hidroginástica), dois professores são responsáveis pelas aulas aeróbicas (Jump, Zumba, circuito funcional e GAP) e quatro revezam na sala de musculação juntamente com a estagiária.

A organização é administrada pelo seu único proprietário que é graduado em Educação Física. As decisões e eventuais problemas são controlados e coordenados pelo administrador-proprietário. A parte financeira também é realizada pelo proprietário, bem como as decisões referentes ao marketing da empresa. Todos os esforços no momento são direcionados a redução de custos e despesas, para que seja possível terminar o pagamento da compra da empresa.

O público alvo da academia são os acadêmicos dos cursos superiores ofertados pelas instituições do município, com destaque para a faculdade localizada em frente a empresa, o que proporciona facilidade pela proximidade com o local de estudo e moradia, uma vez que os acadêmicos procuram residir próximos a faculdade em que estudam. O campus da Universidade Federal do Estado também é geograficamente próxima da academia, abarcando estes estudantes também. Os demais clientes, crianças, adultos acima de 30 anos e idosos são atraídos, principalmente, pela oferta de atividades aquáticas e baixo preço em comparação aos demais estabelecimentos da cidade.

### **3.7 Análise de dados**

Quivy & Campenhoudt (1995) definem que a análise dos dados é de suma importância para uma pesquisa, pois é nesta etapa que as informações serão tratadas com o intuito de compará-las com as hipóteses estabelecidas. Para isso, podem-se seguir três etapas na análise dos dados sendo que, a primeira é a descrição dos dados, logo em seguida é realizada a mensuração e as relações entre cada componente e, por fim, é feita a comparação entre o que foi encontrado com o que se havia proposto na teoria.

Com isso, a pesquisa em questão fez a análise de cada um dos elementos coletados nos questionários, entrevistas, observações, documentos, entre outros para que se possa traçar uma conclusão acerca do tema proposto. Para isso foram utilizadas ferramentas como formulário Google e o software Excel para realizar o tratamento desses dados, sendo assim, possível a análise, interpretação e conclusão dos fatores encontrados.

Sendo que o processo de análise e interpretação dos dados são procedimentos diferentes, porém estão diretamente relacionados entre si. Na análise é feita a relação entre o assunto estudado com os fatores levantados. E na interpretação é onde se realiza a relação que existe entre esses fatores (variáveis dependentes e independentes), de modo a aumentar os conhecimentos sobre o fenômeno que se está estudando (MARCONI; LAKATOS, 2003).

## 4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

### 4.1 Diagnóstico organizacional

Para que seja possível criar estratégias e planos para a organização, faz-se necessário primeiramente conhecer o ambiente onde a empresa está inserido. Para isso deve-se fazer a análise do ambiente externo buscando encontrar as ameaças e oportunidades que influenciam o negócio. Também deve ser levado em consideração a parte interna da empresa, levantando todos os pontos fortes e fracos presentes na organização.

Para complementar ainda o diagnóstico organizacional são abordados a análise dos concorrentes e dos clientes. Essas análises devem ser feitas, de modo a conhecer os potenciais concorrentes (modo que atuam no mercado), para realizar o melhor posicionamento da empresa. E também conhecer o comportamento dos clientes e do público alvo da organização, para que as estratégias sejam direcionadas ao público que se pretende atingir.

#### *4.1.1 Análise do ambiente externo*

Na análise do ambiente externo foram levados em consideração o ambiente demográfico, econômico, político-legal, tecnológico, natural e sociocultural, que envolve o ambiente onde a organização está inserida, logo serão abordados aspectos do estado de Rondônia principalmente no município de Cacoal.

O estado de Rondônia está situado na região norte e segundo o IBGE (2016) foi estimado para 2016 uma população de 1.787.279 habitantes, em uma área de 237.765,376 km<sup>2</sup>. O município onde se encontra a empresa é Cacoal, com estimativa de sua população em 2016 de 87.877, sendo assim é considerada a quinta cidade mais populosa do estado.

A maior concentração da população se encontra na faixa de 26 a 44 anos com 34%, seguido de 10 a 25 anos com 31%, de 45 a 94 com 19% e de 0 a 9 anos com 16% (IBGE, 2010). Grande parte dessa porcentagem de jovens é proveniente dos municípios próximos e até mesmo de outros estados, seja para ingresso em cursos superiores de ensino ou para o mercado de trabalho, a exemplo do corpo do docente

das redes federais e particulares de ensino, que apresentam no seu quadro de professores profissionais das mais diversas regiões do país.

Logo, a cidade de Cacoal pode ser considerada um polo universitário, pois contém mais de cinco faculdades com mais de trinta e dois cursos, fazendo com que muitas pessoas de outras localidades venham para o município, e assim contribuam com a economia. Além disso possui mais de dez escolas públicas e quatro particulares do ensino fundamental e médio.

A composição da economia de Cacoal é na sua maior parte dada pelo setor de serviços com 65,8%, seguindo da agropecuária com 19,6% e por último as indústrias com 14,6%. Este valor elevado na percentagem da participação de serviços é composto por suas faculdades, universidade, escolas, hospitais, empresas de locação, academias, entre outras. Com isso, possui quase 2.000 mil empresas atuantes dentro do município, justificando um o PIB *per capita* elevado de 19.593,10 reais (IBGE, 2014).

Dentro do estado de Rondônia, conforme o Conselho Federal de Educação Física (CONFEF) constam registradas, aproximadamente 140 academias em 19 municípios, sendo que o município de Cacoal contém 11 academias e é considerada a terceira maior cidade com academias instaladas, ficando atrás somente para Porto Velho e Ji-paraná.

Outro importante contribuidor da economia são os sete hospitais, sendo três públicos e quatro particulares, além de contar com diversos postinhos de saúde e clínicas especializadas. Com isso, atende um vasto grupo de pessoas, que em muitos casos passam a residir na cidade, em atendimento as exigências do tratamento médico.

No âmbito político-legal existe o programa Simples Nacional, com o intuito de reduzir os impostos empregados nas microempresas ou empresas de pequeno porte. Este programa engloba oito impostos e os unifica em apenas um o “Simples Nacional” são esses impostos IRPJ, CSLL, PIS/Pasep, Cofins, IPI, ICMS, ISS e a Contribuição para a Seguridade Social (RECEITAFAZENDA, 2016). A empresa em questão se enquadra como microempresa e por isso utilizada este tipo de imposto unificado.

No ambiente tecnológico é proporcionado a população cada vez mais a tecnologia para a diminuição da força humana em atividades do cotidiano, sendo substituídos por máquinas e aparelhos. Essas tecnologias acabam por manter ainda mais as pessoas com vidas sedentárias.

Por outro lado, a tecnologia consegue interferir como benefício nas pessoas que já possuem uma vida ativa, pois existem hoje diversos dispositivos, roupas de alta performance e suplementos alimentares que servem de apoio, mantendo essas pessoas constantemente ativas na prática de exercícios físicos (MARQUES, 2005).

Em Cacoal, polo de indústrias de confecção, há empresas que se especializaram na produção de peças de ginástica, ofertando o produto a população local e demais estados do Brasil.

Além de que a tecnologia disponibilizada é de fácil e rápido acesso, permitindo conhecer espaços físicos de prestadores de serviços, bem como as atividades encontradas nas empresas, contatos e opiniões de clientes que já foram atendidos por estes estabelecimentos, servindo de fator de decisão. A internet também permite o usuário ter conhecimento da importância da prática de exercícios físicos, bem como várias são as informações que correlacionam a ausência da rotina de atividades físicas com doenças físicas e mentais, favorecendo a busca dos serviços correlacionados.

No ambiente natural pode-se destacar o turismo praticado pelas visitas ao parque aquático Cacoal Selva Park, sendo que, esse é o único clube com piscina de ondas do estado, possui ainda quartos para hospedagens e diversas outras atividades de lazer como pedalinho no lago, tirolesa, tobogãs, trilhas, sinuca, entre outros.

Ainda sobre o ambiente natural é importante frisar que existem duas festas de grande repercussão dentro do município, sendo essas o baile do Havaí e o Réveillon na Selva, realizadas pelo parque aquático já citado, atraindo pessoas do estado inteiro e até mesmo de outros estados, que se hospedam na cidade ou no próprio parque para aproveitar esses eventos. Outra festa significativa que acontece todos os anos é a exposição agropecuária de Cacoal, que sempre traz atrações musicais de sucesso da atualidade, atraindo assim pessoas de diversas localidades do estado.

Neste ambiente então é possível visualizar que por se tratar de um lazer na piscina e festas as pessoas tendem a cuidar mais do corpo, para que se sintam bem ao entrar na água e/ou ir a alguma dessas festas. Por isso, as atividades físicas encontradas nas academias, ajudam as pessoas a cuidar mais da saúde e consequentemente melhorar sua aparência.

No âmbito sociocultural é importante ressaltar a grande parte da população de jovens estudantes e também pessoas que buscam atividades físicas com intuito de reduzir estresse, evitar ou solucionar danos físicos proveniente da rotina de trabalho

que atuam, um exemplo muito comum é realizar atividade física para tratar ou evitar LER/DORT.

#### 4.1.1.1 Ameaças e oportunidades

Todos esses ambientes abordados deram subsídios para analisar o comportamento do ambiente externo e, com isso, pode-se chegar as eventuais oportunidades e ameaças que serão apresentados, por meio do quadro 13, sendo então divididos em ameaças (aquilo que interfere de modo negativo na organização) e oportunidades (aquilo que pode ser usado como benefício da empresa).

**Quadro 13 – Ameaças e oportunidades.**

<b>Ameaças</b>	<b>Descrição</b>
Crescimento de Concorrentes	Uma das grandes ameaças para este tipo de atividade são os concorrentes, pois o município apresenta um número elevado de academias se comparada com as demais cidades do estado.
Sazonalidade de clientes	Pelo fato de que o maior público da academia são os universitários, isso faz com que o fluxo tenha períodos determinados, isso por conta da pausa das férias. Logo nos meses de junho, julho, dezembro e janeiro o fluxo de clientes reduz consideravelmente.
Falta de profissionais capacitados	Apesar do número de turmas formadas nas faculdades que dispõem do curso de educação física é nítida a carência de profissionais capacitados no ramo de academias, visto que são poucos os que seguem na área de musculação.
Período Chuvoso	No município de Cacoal, como citado no texto, existem períodos bem determinados. O período chuvoso acaba por atrapalhar o fluxo de alunos que praticam natação e hidroginástica, pois a piscina da academia é descoberta, fazendo com que as aulas sejam canceladas e consequente desistência dos alunos.
<b>Oportunidades</b>	<b>Descrição</b>
	De maneira geral os estudantes se localizam nas proximidades das instituições de ensino, na qual são

Polo de prestação de serviços	<p>construídos condomínio e apartamentos destinados a este tipo de público. A empresa está geograficamente muito bem localizada. Além de estar próxima de duas importantes instituições de ensino do município, encontra-se também em uma área central da cidade, o que atende também a população em geral da cidade.</p> <p>Além disso, os hospitais e clínicas especializadas atraem diversas pessoas a residir no município, por questões de tratamento médico.</p>
Aspectos demográficos e socioculturais	<p>As características demográficas da cidade contribuem para a prática de atividades físicas, aliado a percepção e disseminação, resultado em grande parte do conhecimento acadêmico adquirido ao longo dos cursos da área de saúde e demais correlatos, os quais ainda na vida acadêmica é entendido e na vida profissional é disseminado a pacientes, amigos e familiares. Lembrando que a cidade é destaque em cursos acadêmicos na área da saúde e na oferta de serviços dessa área.</p>
Tecnologia	<p>Com o grande avanço tecnológico a criação de novos aparelhos que ajudam na prática de atividades físicas é cada vez maior, sendo que nas grandes capitais a exigência por aparelhos modernos são cada vez maiores. Já no estado de Rondônia ainda não há muitos aparelhos modernos nas academias, tornando-se um diferencial nas empresas que as possuem.</p>

**Fonte: Elaborado pelo autor.**

#### *4.1.2 Análise do ambiente interno*

É no ambiente interno que serão considerados todos os fatores que ocorrem dentro da organização, sendo então feita essa análise nos setores que compõe a empresa que são o marketing, financeiro, produção e recursos humanos. Por meio

desta análise é que será possível apontar os pontos fortes e fracos que a organização possui perante o mercado.

Todos os setores da organização são geridos pelo seu único proprietário, que toma as decisões, sendo que o proprietário também atua em funções operacionais como professor na sala de musculação e avaliações físicas. Isto acarreta diversos problemas, pois mesmo a empresa sendo considerada pequena e com poucos funcionários, acaba gerando uma sobrecarga de atividades e atrapalhando nas tomadas de decisões. Visto que, se houvesse uma divisão maior das responsabilidades, alguns problemas poderiam ser solucionados com rapidez e eficácia.

Logo, para que fosse possível realizar esta análise, foi levado em consideração, principalmente, o relato do proprietário juntamente com os dados apresentados pelo sistema da empresa. E também, foram averiguados aspectos referentes a organização em formato de questionário para os funcionários e os clientes.

#### *4.1.2.1 Os 4P's do marketing*

- **Promoção**

Na avaliação da área de marketing, com ênfase na aplicação dos 4Ps de marketing, quando perguntado ao proprietário sobre o marketing empregado na empresa, foi dito que são realizadas propagandas na tv em apenas uma emissora do município e algumas publicações no Facebook, página oficial da academia. As campanhas publicitárias não ocorrem de forma constante, sendo feitas apenas em algumas vezes e em períodos esporádicos, não sendo eficazes para a conquista de novos clientes.

Quanto ao período de sazonalidade que a empresa sofre, é realizado promoções para capitar mais clientes, para que o declínio não seja tão elevado nessas datas de sazonalidade. Essas promoções objetivam também conquistar alunos novos de outras academias, que a princípio vão pelos descontos e acabam conhecendo a organização, permanecendo na empresa após estas promoções. Porém a última promoção realizada para atrair clientes nos períodos de dezembro (2015) e janeiro (2016) não surtiram efeitos para a empresa.

Um importante problema levantado no marketing é com relação a instruções e constante treinamentos que não são feitos para os funcionários da recepção que



realizam a venda dos planos da empresa. Logo, não existe coerência entre todos os funcionários da recepção e alguns problemas são transpassados para os clientes, que por sua vez podem acabar desistindo de conhecer melhor a organização. Dados estes confirmados pelos funcionários e o proprietário.

Para complementar a análise dos P's do marketing, foi realizado uma pesquisa com os clientes. Quando tratado de promoção foi abordado sobre como passaram a conhecer a academia, foi relatado que 97% dos clientes conheceram por indicação de amigos ou parentes que já frequentam o estabelecimento. E apenas 3% somados responderam que conheceram por parte da tv ou Facebook. Neste ponto ressalta-se que as ações de promoção são indiretas e que mesmo que sejam percebidas deficiências pelos clientes, estes tem indicado os serviços da empresa.

- **Produto**

Na criação de novos serviços, quando questionado, foi dito que não existe esta elaboração, logo só está trabalhando atualmente com as modalidades já convencionais no mercado. O que denota que a organização não atua sobre a variação de serviços. Todavia pode se notar, pela descrição dos clientes o empenho e dedicação dos professores na indicação de exercícios e acompanhamentos atualizados, resultado este, contudo, de iniciativa dos professores, não havendo incentivos gerenciais.

Outro fator que foi apontado pelos clientes foi sobre os serviços que gostariam que a academia passasse a oferecer, com 40% foram as artes marciais, como kung-fu e jiu-jitsu, 25% preferem aulas voltadas para dança, 24% aulas de Jump e 7% aulas aeróbicas, como Pilates e GAP (glúteo, abdominal e perna). Essa pergunta diz respeito a criação de serviços que como já foi dito, não há preocupação, porém a pesquisa com os clientes mostra a necessidade que eles buscam na organização.

- **Preço**

O estabelecimento de preços, descontos e devoluções, são empregados praticamente os mesmos estipulados pela antiga gerencia, com apenas algumas correções realizadas conforme o reajuste do salário mínimo e crescimento das taxas de impostos vigentes para a organização.

A empresa conta com um dos menores valores do mercado, atraindo mais pessoas para seu estabelecimento. Oferece diversos planos (mensal, trimestral, semestral e anual), bem como pacotes de horários promocionais e combo de modalidades.

- **Praça**

Relacionado a praça, foi questionado aos clientes qual o principal fator que os fizeram escolher a academia, 77% responderam que é por causa da localização, isso pelo fato de residirem ou estudarem nas faculdades próximas da organização. Seguindo as respostas foi relatado que 11% levam em consideração a variedade de modalidades, seguido de 10% pelo preço e apenas 2% pela sua estrutura. Mostrando que a praça é o fator mais importante para a maioria das pessoas que frequentam a empresa.

Na análise dos 4 P's do marketing pode-se verificar que as vantagens da praça de instalação não são trabalhadas estrategicamente para potencializar esta vantagem diante dos concorrentes, como a promoção da empresa, com oferta de novos serviços e atendimento padronizado. Na decisão de atuar na referência de preço, a organização da empresa, limita-se ao desempenho de atividades essenciais, resguardando-se de cuidados primordiais e de baixo custo, quando realizados de forma planejada e organizada, como os treinamentos de funcionários e manutenção preventiva e corretiva de equipamentos e instalações físicas.

Fica evidente pelas respostas até então descritas pelos clientes que o marketing empregado pela empresa é ineficiente, e seu principal marketing empregado é o marketing buzz (conhecido como “boca a boca”), no entanto os clientes também relataram que sua permanência na empresa é por estar localizada próxima de sua residência, faculdade ou trabalho, este aspecto pode ser considerado ruim, pois mostra que os clientes da empresa são limitados por sua localização.

Cabe destacar que o público principal são os estudantes, que assim como são referência na prática e indicação de atividades físicas, são também clientes mais exigentes, pois coletam, correlacionam e avaliam indicadores de desempenho de prestação de serviços, podendo optar por outros serviços, mesmo que haja alteração nos preços e nas distâncias a serem percorridas.

#### *4.1.2.2 A área financeira*

O controle financeiro é realizado de forma manual, sendo que todas as entradas e saídas são colocadas em um livro caixa. O grande problema é que ao analisar as contas ao longo do ano (2016) foi diagnosticado erros de cálculos e falta de lançamento de diversas despesas/entradas. Isso fez com que não fosse possível

chegar a um valor preciso das entradas, saídas e o lucro/perdas anuais da organização.

Apesar da existência de um sistema que realiza o controle de caixa de forma automática e preciso, gera gráficos comparativos e planilhas, não é utilizado pelo proprietário, pois aprendeu com o antigo proprietário a realizar este controle de forma manual, e outro fator que influenciou a permanência deste modelo, foi a pouca experiência do proprietário em finanças e tecnologia.

Com isso, a empresa não consegue realizar projeções de lucros, manter um fluxo de caixa para investimentos e melhorias e controlar os parâmetros financeiros, além de atrasar diversas contas como, salários de funcionários, luz, aluguel entre outras. Isso faz com que também não seja possível realizar o planejamento financeiro ao longo do ano, demorando muito para resolver alguns problemas do cotidiano.

#### *4.1.2.3 A produção*

O setor de “produção”, que corresponde a todo o ambiente da organização, é onde o cliente permanece para receber os serviços prestados. Na recepção a maior dificuldade encontrada e relatada pelos recepcionistas é o computador, que apresenta configurações muito baixas, atrapalhando na rapidez e eficiência do atendimento ao cliente, que acaba percebendo essa demora.

Na área dos aparelhos aeróbicos, encontra-se aparelhos antigos e com diversos problemas, fazendo com que na maioria das vezes alguns equipamentos estejam parados para manutenção. Em horários de picos os aparelhos em funcionamento ficam quase sempre lotados, criando fila para o seu uso, causando incomodo nos alunos.

Na sala de musculação apesar de existir diversos aparelhos e comportar muitos alunos, a maioria são muitos antigos, apresentam falhas ao ser utilizados e pinturas desgastadas, gerando uma aparência de enferrujados e sujos. O carpete da sala está muito desgastado e encontra-se descolando do piso, podendo acarretar no escorregamento dos alunos. Algumas anilhas, halteres e puxadores foram quebrados pelo longo tempo de uso, por essa razão possui apenas poucos desses materiais para o uso dos clientes.

Dentro da sala de musculação, existe um terminal para impressão de fichas de treinos, que apresenta lentidão e travamento por trabalhar em rede e utilizar os

arquivos do computadores da recepção que não suporta o fornecimento dos dados de forma rápida, promovendo fila de alunos para essa impressão.

Próximo da sala de musculação há um bebedor e o guarda-volumes, o bebedor encontra-se com problemas no seu abastecimento, logo em horários de pico pode ocorrer a falta de água para os alunos. Quanto ao guarda-volumes não possuem portas com chaves, podendo ocasionar perdas.

O ambiente da piscina é o que apresenta problemas mais visíveis e prejudiciais a segurança dos clientes, pois existem diversos azulejos soltos dentro da piscina que podem proporcionar potenciais cortes nos alunos. Outro problema é nos materiais utilizados para as aulas, que são frágeis, necessitando de aquisições constantes, porém essas compras demoram para ocorrer, causando insatisfação dos alunos.

A sala de avaliação é dividida com a copa para a alimentação dos funcionários e este é um problema, pois quando é feita uma avaliação e alguém está comendo ou se alimentou há pouco tempo, o odor da comida permanece, gerando desconforto para o aluno. Além disso, os instrumentos utilizados para realizar a avaliação física são antigos, não conseguindo os dados mais precisos dos clientes.

Como já citado, na recepção e na sala de musculação o problema no computador também ocorre na hora da avaliação, pelo mesmo fato de necessitar dos dados do computador central da recepção. Isso faz com que ocorra travamento e alguns casos até a perda dos dados obtidos na avaliação física do aluno, necessitando marcar um novo horário para refazê-la.

Na sala de aulas aeróbicas, como já citado em outras áreas da organização, os aparelhos e componentes para as aulas estão velhos e apresentam alguns defeitos, além de má iluminação e problemas com infiltração de água nos períodos de chuvas. Logo, na maioria das vezes algum problema visível é percebido pelos alunos, deixando-os desconfortáveis para a prática das aulas.

Como visto acima, o principal problema na empresa são os aparelhos e equipamentos antigos que apresentam corriqueiramente defeitos. Quando questionado ao proprietário quais são as medidas de manutenção para evitar ou solucionar esses problemas, foi respondido que só são realizados os consertos após a quebra do aparelho e em alguns casos não são feitos de forma imediata, fazendo com que o aparelho fique inativo.

Mesmo com todos esses problemas estruturais na organização, a sua localização é seu grande ponto forte, pois está localizada em frente a uma faculdade

e próximo de uma universidade. Ainda apresenta apenas um concorrente que está mais perto, conseguindo alunos que residem nas proximidades. Além disso dois importantes diferenciais da academia são o preço baixo e as aulas na piscina.

#### *4.1.2.4 Recursos humanos*

O setor de recursos humanos está com diversos problemas, principalmente de comunicação e sincronização das informações que são passadas aos alunos, criando controversas que causam transtornos para os clientes e algumas desavenças entre funcionários. Para esta análise, foram coletados dados obtidos por meio de questionário aplicado aos funcionários, juntamente com a entrevista ao proprietário.

Algumas perguntas referentes a organização foram realizadas com o intuito de entender como a empresa é vista pelos seus funcionários e quais as medidas de controle e gerência dos recursos humanos são empregadas. Quando questionados sobre a visão, missão e valores da organização, 90% responderam que não conhecem e apenas 10% responderam conhecer. Ao perguntar esta mesma questão para o proprietário foi dito não conhecer e discriminar para seus funcionários sobre missão, visão e valores.

Outro questionamento realizado foi com relação a frequência de treinamentos para os funcionários, que são promovidos pela gerência. Neste quesito, 80% responderam que não são realizados, 10% disseram que é realizado mensalmente e 10% responderam que é feito a cada semestre. Confirmando esse resultado, o proprietário relatou não existir treinamentos, que apenas foi realizado uma única instrução durante toda a administração (desde de novembro de 2015).

Quando perguntado aos funcionários sobre a existência de procedimentos e normas padrões para as suas respectivas atividades, 50% disseram que sim e 50% que não. Os que responderam sim justificaram que foram instruídos apenas uma vez sobre esses aspectos. Esta mesma pergunta foi feita ao proprietário que respondeu ter entregue um manual com regras gerais sobre a organização e feito uma reunião para discutir as atividades que cada um iria realizar.

Outra pergunta atrelada aos treinamentos era sobre a frequência de reuniões na empresa, sendo que, 90% responderam que não há frequência e apenas 10% disseram que é realizada a cada três meses. Confirmando as respostas dos funcionários, o proprietário disse que foi feita apenas uma reunião em toda sua gerência, que já se

estende a um ano. Logo, essas respostas justificam a falta de treinamentos e os eventuais problemas de comunicação.

Foi também questionado se o ambiente de trabalho corresponde a um local agradável. 60% dos funcionários relataram que sim e os outros 40% disseram que não, pois relataram a falta de estrutura e organização da empresa. Uma outra pergunta relacionada a essa, foi com relação a motivação e incentivos para exercer seu trabalho na empresa, onde 70% responderam que sim, mas 30% disseram que não, pelas mesmas justificativas da questão anterior.

Outro ponto abordado no questionário é sobre a resolução de eventuais problemas ocorridos no cotidiano da empresa, para isso, 60% apontaram que existe uma certa demora e 40% disseram ser rápido. Logo, essa demora relatada pela maioria gera transtornos para os funcionários e conseqüentemente aos clientes que vivenciam esses problemas.

A última pergunta feita aos funcionários foi sobre sugestões para a organização. Logo, os pontos mencionados foram: mais reuniões para debate de atividades realizadas na organização, interação entre a equipe com o proprietário, treinamentos e capacitação, investimentos e a realização de convênios/patrocínios para melhorar a visibilidade da academia.

Ainda complementando o setor de recursos humanos, outras duas perguntas foram feitas ao proprietário, uma sobre a realização de processo de recrutamento, seleção e admissão de funcionários na empresa, onde foi respondido por ele, que não conhece nenhum destes conceitos, e que na hora da contratação procura por amigos, indicações de amigos ou família para isso. A outra pergunta questionou sobre a realização do pagamento dos funcionários, se existe alguma forma de incentivo. Foi respondido que é pago somente salário fixo, sem qualquer tipo de comissão por efetividade, por exemplo.

#### *4.1.2.5 Forças e fraquezas*

Conclui-se então, com base nas respostas obtidas, que a organização enfrenta uma série de problemas em todos os setores. Grande parte destes problemas está no fato de que a empresa possui apenas uma pessoa para gerenciar todas as decisões acarretando em sobrecarga de atividades a serem realizados rotineiramente na administração. Entretanto, mesmo com essas adversidades enfrentadas, a empresa

mantém um fluxo de alunos, devido principalmente a sua localização e as aulas na piscina.

Com isso, o quadro 14 mostra todas as forças e fraquezas que a empresa apresenta diante do mercado em que atua. Para isso, foi levado em consideração cada um dos fatores coletados e analisados.

**Quadro 14 - Forças e fraquezas da organização.**

<b>Forças</b>	<b>Descrição</b>
Localização	A empresa encontra-se próxima de seu público alvo, as faculdades, isso faz com que seja um fator primordial para a procura e permanência na academia.
Preço	O preço empregado pela organização apresenta o menor entre seus concorrentes, ajudando na hora da escolha dos alunos.
Aulas na Piscina	Outro grande diferencial da empresa é com relação as aulas de natação e hidroginástica, onde as academias concorrentes não apresentam essas modalidades, atraindo assim muitos alunos e que acabam aderindo outras modalidades posteriormente.
<b>Fraquezas</b>	<b>Descri�o</b>
Estrutura antiga	Como foi dito a academia passa por um grande problema estrutural, onde seus diversos equipamentos, aparelhos e estrutura apresentam algumas falhas/defeitos, que acabam pesando em alguns casos na decisão de permanência do aluno.
Pouca variedade de aulas aeróbicas	Outro ponto que está prejudicando a reten�o de alunos são as aulas aeróbicas, que são pouquíssimas e com horários que não atendem a grande maioria que pratica essa modalidade.
Estacionamento	A empresa não conta com um estacionamento próprio e por estar localizada em frente a uma grande faculdade, em horários de picos, existe a falta de vagas para os alunos, que necessitam dividir a rua com os acadêmicos.

Falta de qualificação e treinamento de funcionários	Outro problema enfrentado pela organização é a conduta de alguns funcionários perante aos clientes, isso devido a má organização e controle ocorrido na gerência da empresa. Isso acaba gerando desentendimentos e possíveis desistências dos alunos.
---	---

Fonte: Elaborado pelo autor.

Com isso, pode-se definir as oportunidades, ameaças, forças e fraquezas da empresa, e para tanto foi utilizado a matriz SWOT, uma ferramenta muito utilizada para gerar essa análise do diagnóstico organizacional, pois ela conta com quatro quadrantes onde irão representar o ambiente externo (oportunidades e ameaças) e o ambiente interno (forças e fraquezas). Para isso, segue o quadro 15 que representa a matriz SWOT da organização.

**Quadro 15 - Matriz SWOT para a empresa.**

<b>Forças</b>	<b>Oportunidades</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Localização;</li> <li>• Preço;</li> <li>• Aulas na Piscina.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Polo de prestação de serviços;</li> <li>• Aspectos demográficos e sociocultural;</li> <li>• Tecnologia</li> </ul>
<b>Fraquezas</b>	<b>Ameaças</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estrutura antiga;</li> <li>• Pouca variedade de aulas aeróbicas;</li> <li>• Estacionamento;</li> <li>• Falta de qualificação e treinamento de funcionários.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crescimento de Concorrentes;</li> <li>• Sazonalidade de clientes;</li> <li>• Falta de profissionais capacitados;</li> <li>• Período Chuvoso.</li> </ul>

Fonte: Elaborado pelo autor.

#### 4.1.3 Análise dos clientes

Neste tópico serão analisados os dados obtidos por meio de questionário aplicado com os clientes da organização em estudo. As perguntas utilizadas tiveram como intuito conhecer as características dos alunos e o nível de satisfação que eles julgam ter pelos serviços que lhe são oferecidos. Essa pesquisa foi feita com 133 alunos com 95% de confiança e 7% de erro.

Algumas perguntas foram feitas para conhecer o aluno como sexo, faixa etária, modalidades que praticam na academia, o horário que realiza suas atividades físicas



e quantidade de dias que frequenta o estabelecimento. Todos esses dados serão apresentados pela tabela 1.

**Tabela 1 - Informações primárias dos clientes.**

<b>Sexo</b>	<b>Percentagem</b>
Masculino	59%
Feminino	41%
<b>Faixa etária</b>	<b>Percentagem</b>
Menor que 14 anos	0%
De 15 a 20 anos	22%
De 21 a 26 anos	31%
De 27 a 32 anos	18%
De 33 a 37 anos	13%
Acima de 38 anos	16%
<b>Modalidade que realiza</b>	<b>Percentagem</b>
Musculação	73%
Natação	7%
Hidroginástica	7%
Aulas aeróbicas	13%
<b>Horário que frequenta</b>	<b>Percentagem</b>
Manhã	20%
Tarde	34%
Noite	46%
<b>Dias que frequenta</b>	<b>Percentagem</b>
De 1 a 2 vezes por semana	4%
De 3 a 5 vezes por semana	79%
Todos os dias	17%
<b>Quanto tempo que frequenta</b>	<b>Percentagem</b>
Menos de 1 mês	0%
De 1 a 3 meses	32%
De 4 a 6 meses	22%
De 7 meses a 1 ano	24%
Mais de 1 ano	22%

**Fonte: Elaborado pelo autor.**

Por meio desses dados, pode-se analisar que, um pouco mais da metade dos alunos são do sexo masculino e que a faixa etária predominante está entre 15 a 32 anos totalizando 71%. Para as modalidades, foi apontado que a grande maioria pratica a musculação, com 73%. Isso pelo fato da maior parte dos alunos serem da faixa etária jovem e adulta e estarem na escola ou faculdade, por isso optam por praticar

principalmente a musculação do que as demais modalidades apresentadas na empresa.

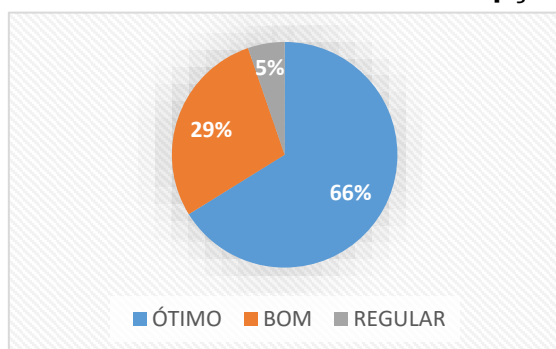
Outro bloco de perguntas disposta na tabela é com relação ao horário que os alunos mais frequentam a academia. Grande parte respondeu noite, com 46%, pois a maioria trabalha ou estuda durante o dia, sobrando apenas o período noturno para realizar as atividades físicas.

Quando questionados sobre a frequência na academia, um total de 79% respondeu que frequenta de três a cinco vezes por semana. O quesito “período de permanência na academia” ficou equilibrado, sendo o maior com 32% de novos alunos no intervalo de um a três meses. Isso mostra que existe uma considerável rotatividade na empresa.

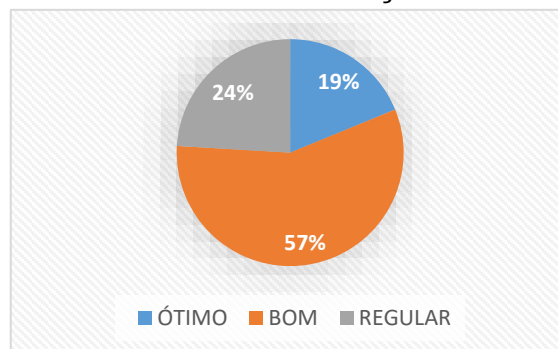
A próxima etapa de perguntas realizadas aos clientes foi feita com o intuito de saber o nível de satisfação em diversos aspectos como atendimento da recepção, preço, horário de funcionamento, aulas aeróbicas, aparelhos da musculação, higiene e limpeza, eventos, variedades de modalidades e atenção recebida.

Na questão sobre a satisfação com o atendimento da recepção (gráfico 1) pode-se observar que, a maioria considera ótimo com 66% e bom 29%, mostrando a boa avaliação nesta área. Quanto ao preço (gráfico 2) manteve-se uma avaliação positiva, ficando com 57% bom e 19% ótimo, indicando que o preço empregado pela academia está atendendo as expectativas dos clientes.

**Gráfico 1 - Atendimento da recepção.**



**Gráfico 2 - Preço.**

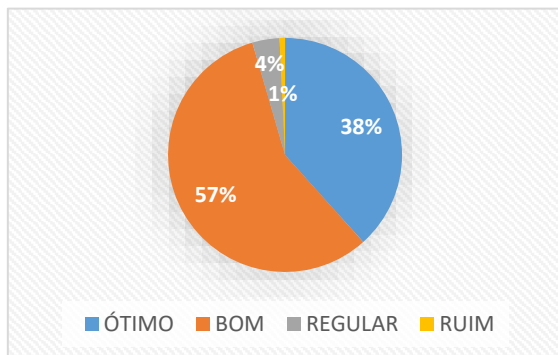


**Fonte: elaborado pelo autor.**

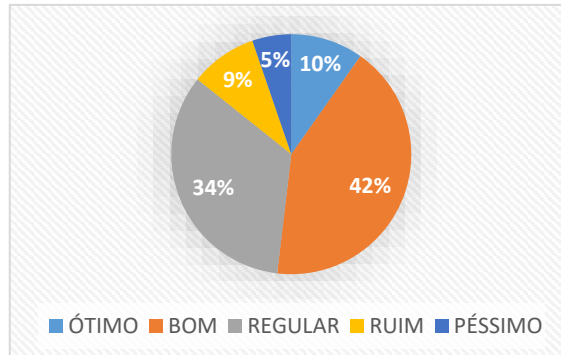
Quando foi questionado sobre o horário de funcionamento (gráfico 3) grande parte relatou entre bom com 57% e ótimo com 38%, sendo que poucos avaliaram entre regular e ruim, logo, de modo geral o horário de funcionamento da empresa

atende as necessidades dos alunos. Nas aulas aeróbicas (gráfico 4) houve uma queda na avaliação com 42% bom seguido de 34% regular e somando ruim e péssimo 14%, essa insatisfação ocorre pelas poucas aulas existentes e horários reduzidos.

**Gráfico 3 - Horário de funcionamento.**



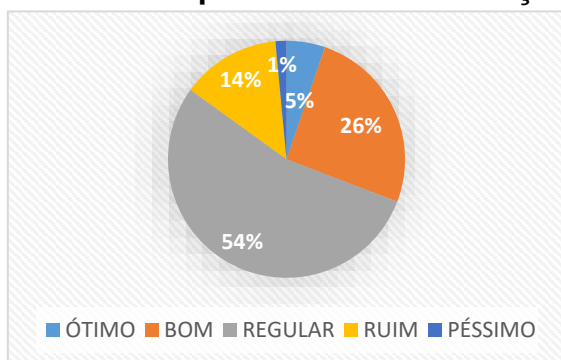
**Gráfico 4 - Aulas aeróbicas.**



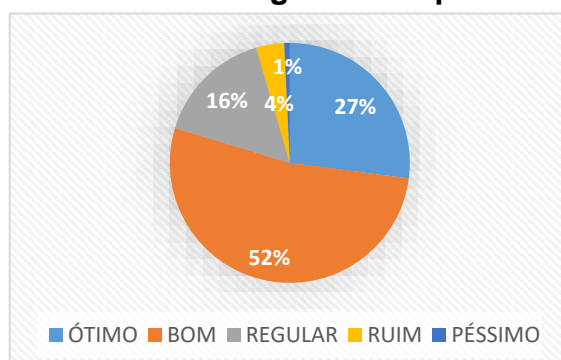
Fonte: elaborado pelo autor.

Quanto aos aparelhos de musculação (gráfico 5) as respostas dos clientes foram negativas, sendo que, 54% acham regular, seguido de 26% bom e 15% entre ruim e péssimo, totalizam números altos entre regular, ruim e péssimo devido aos problemas constantes dos aparelhos. Na questão de higiene e limpeza (gráfico 6) foi respondido que, entre bom e ótimo somaram 79%, com 16% regular e ruim juntamente com péssimo corresponderam a 5%, portanto de maneira geral a limpeza foi considerada satisfatória pelos clientes.

**Gráfico 5 - Aparelhos de musculação.**



**Gráfico 6 - Higiene e limpeza.**

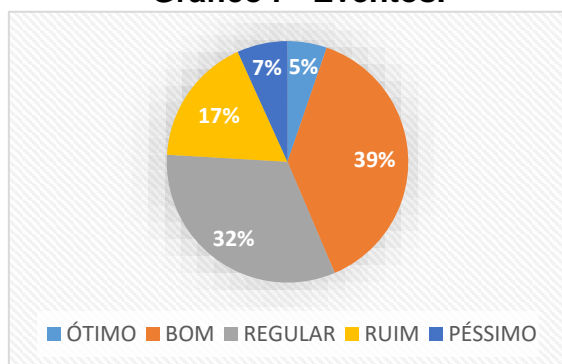


Fonte: elaborado pelo autor.

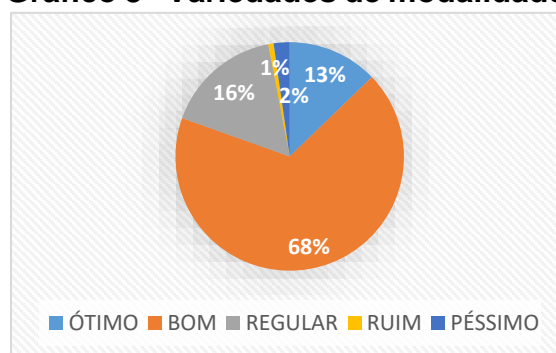
Na pergunta relacionada aos eventos realizados (gráfico 7) pela empresa, foram relatados pelos clientes que 39% consideram bom, seguido de regular 32% e ruim mais péssimo somam 24%, esse número alto de insatisfação ocorre pelo fato de

que a academia realizar poucos eventos. Na questão de variedades de modalidades (gráfico 8) teve 81% entre bom e ótimo, seguido de regular 16%, está boa avaliação está relacionada, em principal, pelas aulas na piscina que agregam a prática de atividades físicas na organização.

**Gráfico 7 - Eventos.**



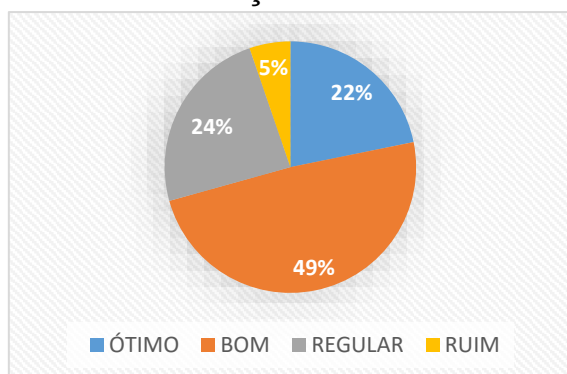
**Gráfico 8 - Variedades de modalidades.**



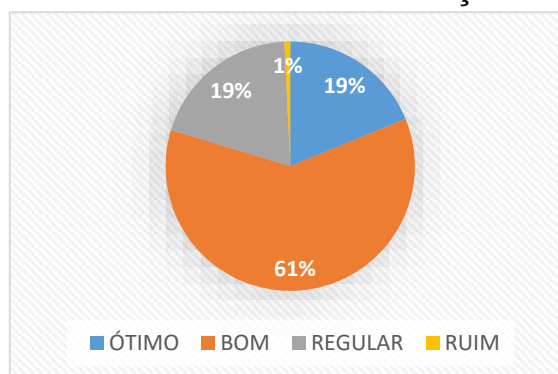
**Fonte: elaborado pelo autor.**

Quanto a atenção recebida pelo aluno durante sua estadia no estabelecimento (gráfico 9) foi apontada que 49% consideram bom, 22% ótimo, 24% regular e 5% ruim. Por isso, de modo geral, o público respondeu ser bem atendido, porém uma parte significativa considerou regular e ruim, número alto que se dá pelos diversos problemas encontrados dentro da empresa como as condições estruturais e a falta de motivação da equipe de funcionários.

**Gráfico 9 - Atenção Recebida.**



**Gráfico 10 - Grau de satisfação.**



**Fonte: elaborado pelo autor.**

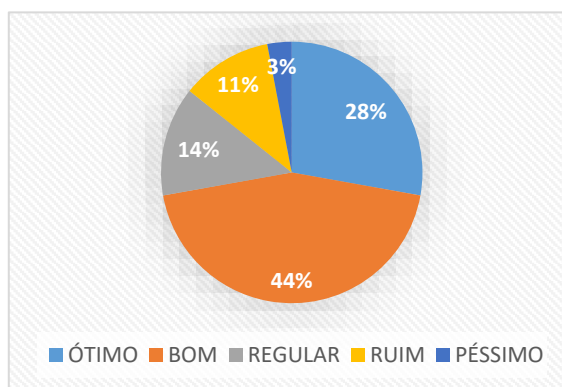
E a última questão deste bloco foi com relação ao grau de satisfação (gráfico 10) pela academia de um modo geral, levando em consideração todos os tópicos

abordados no questionário, foi então relatado que 61% considera bom, 19% ótimo, 19% regular e 1% ruim. Conclui-se que a avaliação foi positiva com 80% de aprovação, porém 20% consideraram alguns problemas na hora de sua decisão.

E o último bloco de perguntas, tem como intuito também verificar o grau de satisfação dos clientes, sendo focado no atendimento dos professores, correção de exercícios e a motivação passada pelos profissionais. Para isso serão apresentados gráficos que mostram as respostas obtidas na pesquisa.

Quando perguntado sobre o atendimento recebido pelos professores (gráfico 11) os alunos apontaram como bom 44%, 28% ótimo, 14% regular, 11% ruim e 3% péssimo, 72% consideram o atendimento de qualidade, contudo 14% não estão satisfeitos com a atenção que recebem. Este número de insatisfação pode ser considerado preocupante, pois como foi avaliado os períodos da manhã, tarde e noite e em todas as modalidades, essa percentagem pode representar o mau atendimento pontual, já que o atendimento é realizado por seis professores.

**Gráfico 11 - Atendimento dos professores.**

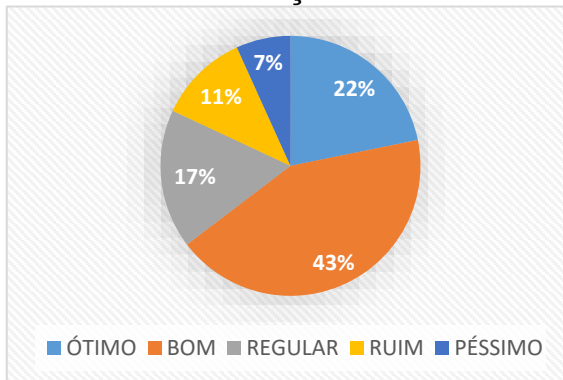


**Fonte: elaborado pelo autor**

Com relação a correção de exercício (gráfico 12) na hora da prática de atividades, foi relatado como 43% bom, 22% ótimo, 17% regular, 11% ruim e 7% péssimo. Com isso um pouco mais da metade 65% julgaram ter uma atenção maior na correção de exercícios, mas 18% relataram que esse tipo de auxílio não é realizado por parte dos professores, gerando assim a insatisfação desses alunos, e o descumprimento da função de orientação física, objetivo primeiro do educador/instrutor físico no tipo de serviço prestado.

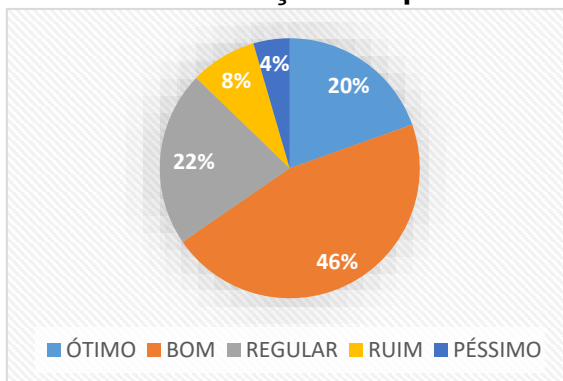
E a última pergunta deste bloco é sobre a motivação dos professores para exercer seu trabalho (gráfico 13). Foi apontado como bom 46%, 20% ótimo, 22% regular, 8% ruim e 4% péssimo. Então, assim como na questão anterior, 66% opinaram como satisfatório, todavia 12% não veem esta motivação em alguns dos profissionais da empresa.

**Gráfico 12 - Correção de exercícios.**



Fonte: elaborado pelo autor.

**Gráfico 13 - Motivação dos professores.**



Fonte: elaborado pelo autor.

Para melhor compreender os clientes foi realizado também uma pergunta aberta para sugestões e reclamações. Pode-se relatar alguns pontos importantes pelos alunos. As reclamações, preponderantemente, foram feitas em relação aos aparelhos e estrutura, onde os clientes solicitaram a aquisição e reforma dos mesmos.

Outra reclamação importante apontada pelos clientes é sobre o atendimento de alguns professores, onde foi apontado por diversos alunos problemas de atendimento e conduta. Estas falhas ocorrem principalmente pelo uso excessivo de celular, pois desvia a atenção, fazendo com que os alunos sejam esquecidos.

E por fim, mais dois problemas foram relatados. O primeiro foi a respeito dos horários e quantidades das aulas aeróbicas, que não atendem as suas expectativas e, o segundo problema, refere-se a higiene e limpeza, sendo relatado que a organização apresenta alguns locais com falta de limpeza causando desconforto na realização dos exercícios.

#### 4.1.4 Análise dos concorrentes

Para análise dos concorrentes o quadro 16, demonstrará a empresa em estudo (academia A) em relação a suas principais concorrentes, neste caso foi selecionado as três principais academias, que serão denominadas academias X, Y e Z (segue no apêndice D informações de cada uma das empresas avaliadas). E para isso serão levados em comparação alguns aspectos como localização, preço, estacionamento, publicidade, variedade de aulas, infraestrutura e aparelhagem.

**Quadro 16 - Comparação da empresa em estudo com suas concorrentes.**

Descrição dos pontos avaliados relacionado aos 4P's do marketing	Academia X		Academia Y		Academia Z		Academia A	
	Fraco	Forte	Fraco	Forte	Fraco	Forte	Fraco	Forte
<b>PRODUTO</b>								
Estacionamento	X			X	X		X	
Variedade de aulas		X	X			X	X	
Infraestrutura		X		X		X	X	
Funcionamento		X	X		X		X	
Aparelhagem		X		X		X	X	
<b>PREÇO</b>								
Preço		X	X		X			X
<b>PRAÇA</b>								
Localização		X	X			X		X
<b>PROMOÇÃO</b>								
Publicidade		X	X			X	X	

Fonte: Elaborado pelo autor.

No quesito estacionamento, considerou-se o fluxo de movimento onde a empresa se encontra e a existência de estacionamento privado. Dentre as academias analisadas a empresa X é a única que apresenta estacionamento próprio, apesar disso está em uma localização de fluxo alto e constante, onde acaba não conseguindo atender todos os seus clientes. Já a academia Y está localizada em uma área de

pouco movimento, fazendo com que seja possível estacionar próximo ao seu estabelecimento, por isso foi considerado um ponto forte.

No item variedades de aulas as academias X e Z são as que apresentam a maior variedade de aulas e horários, dando mais opções aos seus clientes. A empresa Y possui uma variedade um pouco menor que as academias X e Z, mas a grande diferença é na baixa disponibilidade de horários de suas aulas, deixando de atender alguns alunos. Já a empresa A é a que tem a menor variedade de aulas e horários, levando até a desistência de clientes por isso.

O aspecto infraestrutura foi considerado forte nas empresas X, Y e Z, pois todas estão com estrutura nova ou reformada recentemente, logo atendem todas as necessidades de seus clientes neste ponto, diferente da empresa A que passa por uma série de problemas e dificuldades na parte estrutural, sendo visíveis e causando desconforto aos clientes.

Quanto ao horário de funcionamento, a empresa X é a que se encontra aberta durante o dia todo sem pausas, já as empresas A, Y e Z, contam com parada para almoço. Outro ponto importante levado em consideração neste quesito foi a disponibilidade de funcionamento nos feriados, sendo a empresa X a que atende melhor nestes períodos.

Quando avaliado sobre aparelhagem, as empresas X, Y e Z são as que apresentaram como ponto forte seus equipamentos, pois todas possuem uma grande diversidade de aparelhos, em boas condições e/ou novos. Este é outro problema enfrentado pela empresa A, que dispõem de aparelhos velhos e com diversas falhas, tornando isso um ponto fraco em relação aos seus concorrentes.

Com relação ao preço empregado, foram avaliados o preço mensal, planos e os descontos proporcionados para os clientes, bem como o custo-benefício que a organização apresenta. Com isso, a empresa X é a que emprega o preço mais elevado, mas no mesmo patamar das empresas Y e Z. Porém os descontos, a diversidade de atividades e a boa infraestrutura fazem com que o custo-benefício da empresa X seja a melhor atualmente. Neste quesito também a empresa A está com o menor preço do mercado e com descontos significativo, fazendo com que seja melhor que as concorrentes Y e Z neste ponto.

Quanto a localização as empresas X, Z e A estão instaladas em locais de alto fluxo de pessoas, por isso pode ser considerado como um ponto forte. Mas a empresa A é a melhor localizada, pois está em frente a uma faculdade de movimento alto e



contínuo. A academia Z está um pouco distante se comparada as X e A, mas está localizada no centro da cidade e abrange uma área significativa de alunos.

No quesito publicidade a empresa X é a que mais se destaca das concorrentes, pois está nas mídias sociais (Facebook e Instragram) com conteúdo diário para seus clientes, em propagandas na TV, cinema entre outros. Além de realizar patrocínios, convênios e eventos de forma constante, levando a visibilidade de seu estabelecimento. Outra empresa que se mostra forte neste ponto é a empresa Z, que também está nas mídias sócias, convênios, patrocínios e eventos, porém um pouco atrás da empresa X.

## **4.2 Plano de marketing proposto**

O processo de avaliação dos ambientes interno e externo, bem como dos concorrentes e clientes, é ferramenta imprescindível para o diagnóstico atual da organização no seu segmento de atuação, permitindo avaliar os pontos negativos e positivos. Com base nos resultados foi proposto um plano de marketing conforme o roteiro a seguir: formulação da missão, visão e valores da organização; formulação de objetivos e metas; formulação de estratégias; formulação e implementação de programas e feedback e controle.

### *4.2.1 Formulação da missão, visão e valores da organização*

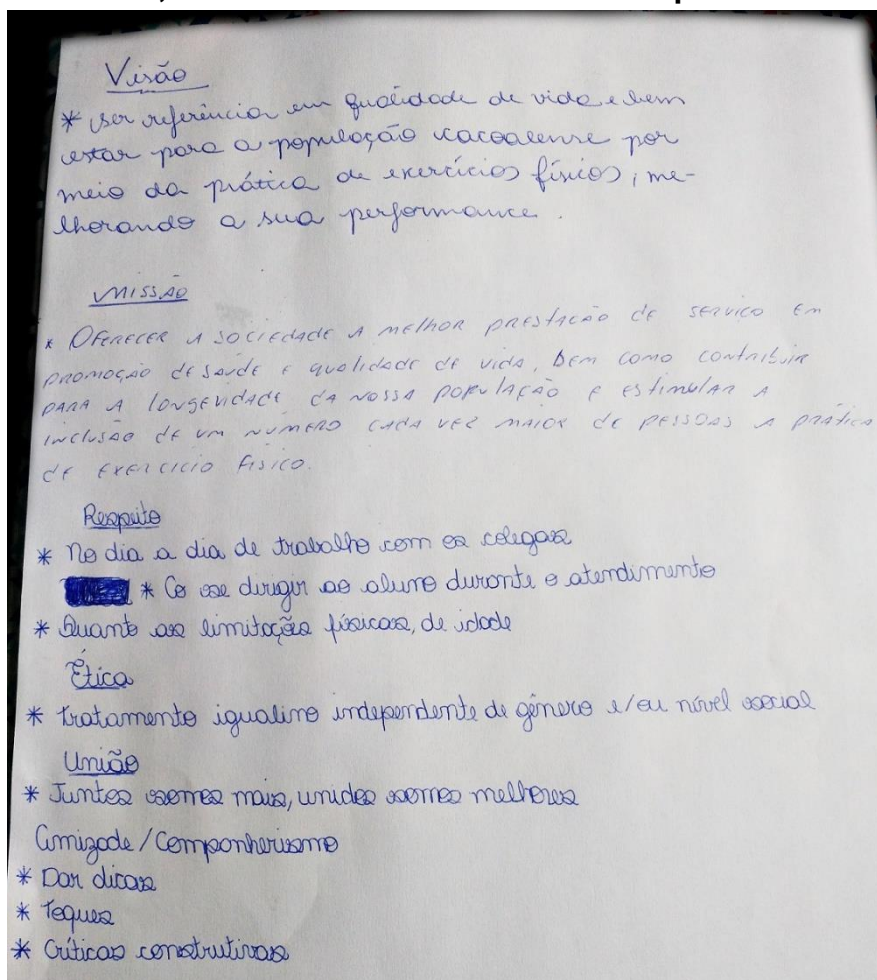
Após os resultados obtidos, pode-se avaliar que a academia não possui missão, visão e valores definidos, fazendo com que os funcionários não estejam completamente envolvidos com a organização, pois não existe um direcionamento de como todos devem atuar para alcançar algum objetivo. O primeiro passo foi realizar uma reunião com todos os funcionários para que, juntos, pudessem definir a missão, visão e valores.

Esta reunião contou com a participação de dois professores da Universidade Federal de Rondônia, juntamente com uma profissional da área de Engenharia de Produção. O encontro foi dividido em quatro blocos, sendo o primeiro a realização de uma dinâmica de apresentação de cada funcionário para maior interação e desenvolvimento das atividades posteriores. Após isso, houve uma palestra de motivação, evidenciando o valor de cada pessoa na sua vida pessoal e profissional.

Encerrada esta, realizou-se uma apresentação sobre os conceitos de missão, visão e valores para que pudessem compreender o que cada um desses pontos significa, pois após essa apresentação seria dado início a formulação pelos próprios funcionários. Posteriormente, deu-se início a essas definições dividindo os funcionários em três grupos com três pessoas, onde cada grupo ficou responsável por uma definição (um com a missão, outro com a visão e outro com os valores).

Depois de cada grupo ter desenvolvido o que lhe foi proposto, houve uma apresentação de modo a discutir o que cada grupo havia feito, com o intuito de chegar a uma definição geral, onde todos estivessem de acordo. Com isso, todos puderam participar das definições propostas. A figura 9 mostra a visão, missão e valores propostos pelos funcionários.

**Figura 9- Visão, missão e valores desenvolvidos pelos funcionários.**



Fonte: Elaborado pelo autor.

Terminada a reunião, foi perguntado aos funcionários apontamentos acerca do desenvolvimento da reunião. Todos responderam que a experiência passada pelo encontro foi única, além de que, todos gostaram de como foi estruturado a reunião, bem como dos profissionais que as ministraram. A partir disto ficou definido a missão, visão e valores da empresa, que são:

**Missão:** Oferecer a sociedade a melhor prestação de serviço em promoção a saúde e qualidade de vida, bem como contribuir para a longevidade da nossa população e estimular a inclusão de um número cada vez maior de pessoas a prática de exercícios físicos.

**Visão:** Ser referência em qualidade de vida e bem-estar para a população cacoalense, por meio da prática de exercícios físicos, melhorando assim sua performance.

**Valores:** Respeito (no dia a dia de trabalho com os colegas e ao se dirigir ao aluno durante o atendimento); Ética (tratamento igualitário independente do gênero e/ou nível social); União (Juntos somos mais, unidos somos melhores); Amizade (dar dicas, toques, críticas construtivas).

#### *4.2.2 Formulação dos objetivos e metas*

A missão, visão e valores da empresa foi o ponto de partida para que os funcionários pudessem seguir alguns objetivos propostos por eles mesmos. Deste modo, fica mais fácil de traçar objetivos e metas, já que os funcionários estão mais motivados a realizar suas atividades.

A partir das definições da missão, visão e valores, juntamente com o diagnóstico organizacional é que se pode traçar os objetivos e metas da empresa, levando em consideração todos os seus pontos fortes e fracos bem como as oportunidades e ameaças do mercado. Com isso, foi possível chegar aos seguintes objetivos para a academia:

- Aumentar a visibilidade da empresa no mercado até janeiro de 2017.
- Manter o fluxo de alunos nos períodos de dezembro (2016) a janeiro (2017).
- Aumentar em 20% a receita da organização até final de março de 2017.
- Criar parcerias de empresas ou instituições para convênio até fevereiro (2017).

Vale lembrar que os objetivos e metas foram traçados juntamente com o proprietário e levando em consideração as condições financeiras da empresa, pois a organização está enfrentando uma série de problemas já citados e que limitou a realização de algumas atividades.

#### 4.2.3 Formulação das estratégias

Para o cumprimento dos objetivos e metas traçadas para a empresa foi necessário estipular quais seriam as estratégias para isso. Logo, estão listadas essas estratégias:

- Desenvolver campanhas para a divulgação da empresa no meio digital.
- Promover campanhas promocionais para novos alunos e atuais clientes.
- Estruturar o ambiente interno da organização para melhorar a comunicação.
- Desenvolver proposta de convênio para divulgação nas potenciais empresas/instituições.

#### 4.2.4 Formulação e implantação de programas

Concluído a formulação das estratégias foi estipulado quais os programas seriam necessários para realizá-los, bem como o processo de sua implantação. Para isso, utilizou-se da ferramenta plano de ação estruturada em quadros, um para cada estratégia traçada.

**Quadro 17 - Estratégia 1: desenvolver campanhas para a divulgação da empresa.**

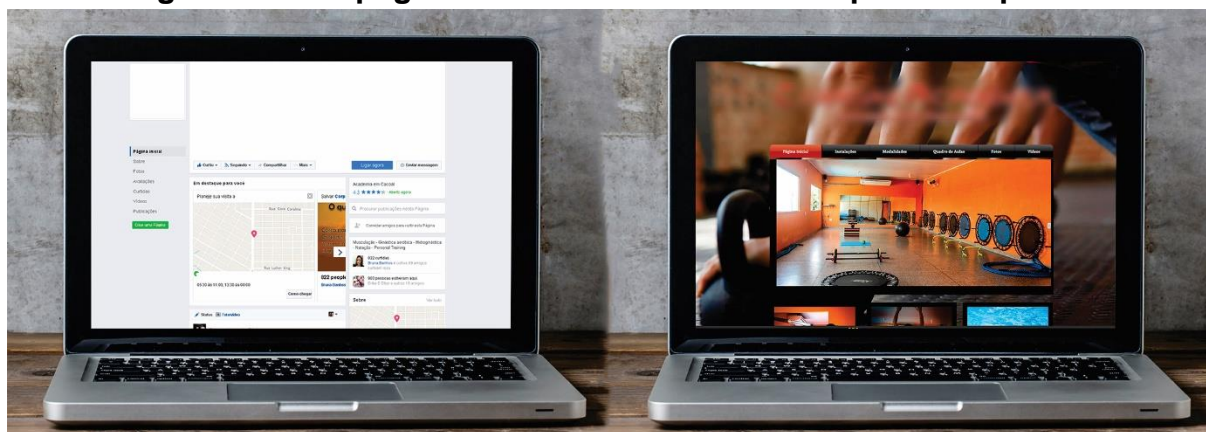
<b>Estratégia 1</b>			
<b>Ação</b>	<b>Datas</b>	<b>Responsável</b>	<b>Observações</b>
Criação de site profissional	01/11/2016 a 11/11/2016	Web Designer	-
Reestruturação da Fanpage + postagens de conteúdos	01/11/2016 a 11/11/2016	Designer Gráfico	Após a data de criação, será realizado postagens com frequência.
Criação de Instagram + postagens de conteúdos	11/11/2016 a 18/11/2016	Designer Gráfico	Após a data de criação, será realizado postagens com frequência.
Criação de canal no Youtube +	11/11/2016 a		Será realizado a produção de vídeos de execução de

postagens de conteúdos	30/11/2016	Designer Gráfico	exercícios físicos, sendo postado uma vez por semana.
------------------------	------------	------------------	---

Fonte: Elaborado pelo autor.

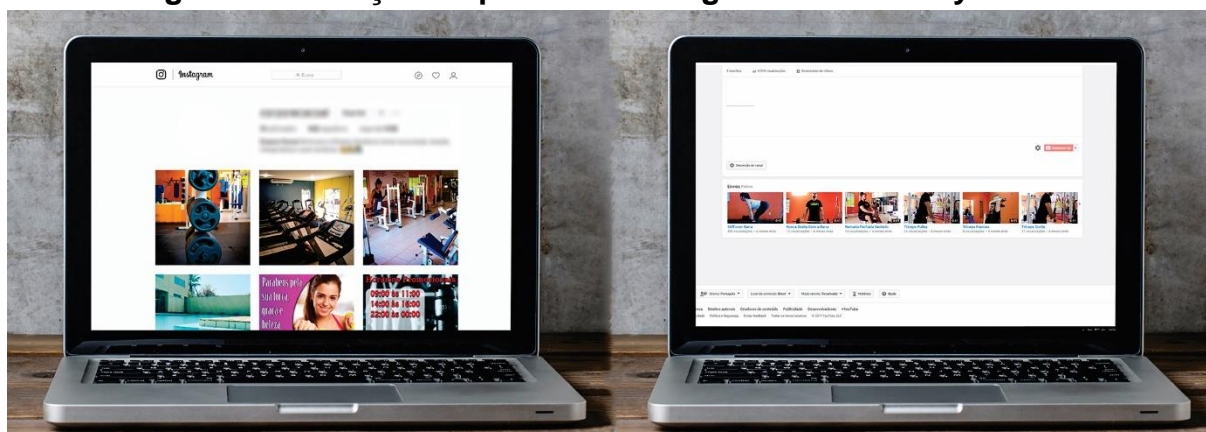
Agora serão apresentadas algumas imagens correspondentes a primeira estratégia, sendo assim segue a criação do site, a reestruturação da fanpage, o canal criado no youtube e a criação do perfil no Instagram.

**Figura 10 - Fanpage reestruturada e site criado para a empresa.**



Fonte: Elaborado pelo autor.

**Figura 11 - Criação de perfil no Instagram e canal no youtube.**



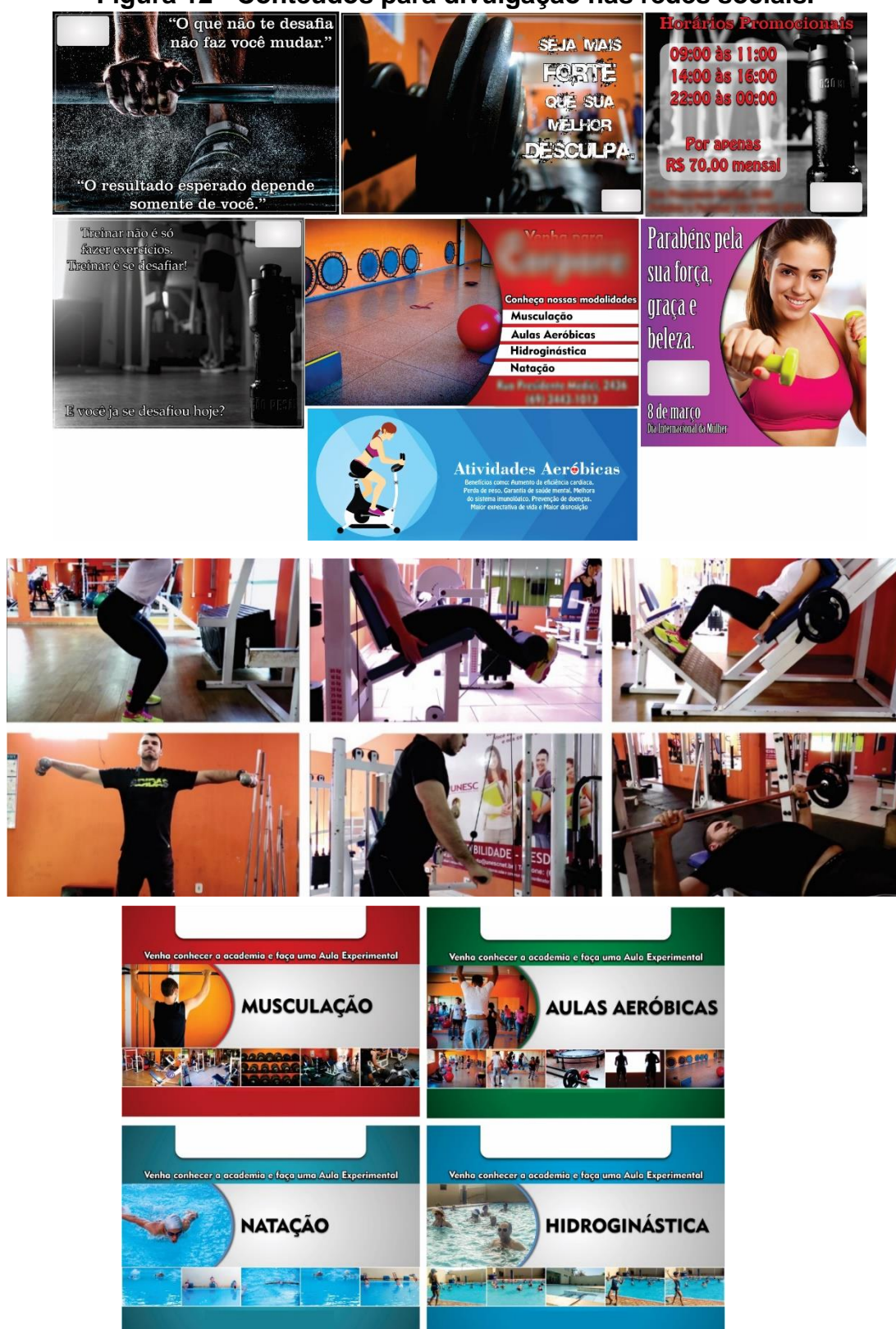
Fonte: Elaborado pelo autor.

Outro importante fator além da criação dessas mídias sociais é o desenvolvimento de conteúdos pertinentes ao segmento da empresa que, conseqüentemente, estabelece um bom relacionamento com seus clientes. Foram criadas 30 artes para a publicação na Fanpage e Instagram, bem como 21 vídeos para



a divulgação no canal do Youtube. Portanto, a figura 12 mostra alguns dos conteúdos criados para essa interação com os alunos.

**Figura 12 - Conteúdos para divulgação nas redes sociais.**



Fonte: Elaborado pelo autor.

A promoção oferecida aos alunos novos foi um desconto no valor de R\$ 15,00 nas mensalidades de dezembro e janeiro. Já, os atuais clientes ganharam uma mensalidade no plano trimestral. Assim, foi criada uma campanha dessa promoção de fim de ano, conforme se visualiza na Figura 13, divulgada para atrair os clientes novos e alunos antigos.

**Quadro 18 - Estratégia 2: promover campanhas promocionais.**

<b>Estratégia 2</b>			
<b>Ação</b>	<b>Datas</b>	<b>Responsável</b>	<b>Observações</b>
Promoção de fim de ano para alunos novos e clientes atuais.	15/12/2016 a 31/01/2017	Gerência da empresa	Criar uma promoção que alcance tanto alunos novos quanto os clientes atuais da empresa, de modo a melhorar o fluxo neste período de baixa.
Promover eventos	01/12/2016 a 01/03/2017	Gerência e professores.	Criar eventos temáticos nas aulas de Zumba e hidroginástica, bem como realizar um campeonato de natação para todos os alunos praticantes.

Fonte: Elaborado pelo autor.

**Figura 13 - Promoção divulgada no período de dezembro e janeiro.**

**Super Promoção de Férias**

<b>Matrículas Novas</b>	<b>Renovações</b>
De R\$ 80,00	Plano Trimestral de 225,00
<b>Por R\$ 65,00*</b>	<b>Por R\$ 150,00*</b>
<small>*Válido apenas nas matrículas de Dezembro e Janeiro, sendo que a de fevereiro retorna ao preço normal.</small>	<small>*Válido apenas nas matrículas de Dezembro e Janeiro, sendo que a de fevereiro retorna ao preço normal.</small>

Fonte: Elaborado pelo autor.

Esta arte foi divulgada dentro da própria empresa para que os alunos pudessem visualizar a promoção. Também foi realizado a divulgação na fanpage da academia, de modo a atingir tanto os alunos atuais quanto os potenciais clientes para a organização.

Com relação aos eventos, foram realizados conforme o plano proposto. Deste modo, houve um “aulão” de zumba e de hidroginástica, onde a aula de zumba teve como tema “Reencontro”, no sentido de atrair os alunos que não frequentam mais a academia. E a hidroginástica para uma confraternização de fim de ano, já que muitos entrariam de férias após esta aula. Outro evento importante realizado foi o campeonato de natação, que contou com a participação da maioria dos alunos que praticam essa modalidade.

**Quadro 19 - Estratégia 3: estruturar o ambiente interno da organização.**

<b>Estratégia 3</b>			
<b>Ação</b>	<b>Datas</b>	<b>Responsável</b>	<b>Observações</b>
Realizar uma reunião por mês com todos os funcionários	Na primeira quinzena de cada mês	Gerência da empresa	Assuntos a serem abordados: resultados do mês, reclamações de alunos, propostas para os meses seguintes, dúvidas e sugestões dos funcionários.
Passar o controle de caixa do manual para sistema computadorizado	20/12/2016 a 05/01/2017	Gerência da empresa	A fim de avaliar todo o caixa do ano de 2016 bem como realizar as projeções para 2017.
Reformular preços, planos e descontos	01/01/2017 a 05/01/2017	Gerência da empresa	Aumentar os preços das mensalidades conforme o aumento do salário mínimo. Melhorar os descontos e acrescentar mais planos de modalidades.

**Fonte: Elaborado pelo autor.**

Nesta estratégia foram realizadas algumas reuniões, como a reunião para formulação da missão, visão e valores da empresa. Após essa, foram realizadas mais duas reuniões, uma para mostrar os resultados do diagnóstico e apontar todos os problemas que estão ocorrendo e outra direcionada a treinamentos, com o intuito de passar algumas instruções, dicas e sugestões para cada funcionário dentro da sua função na empresa.

Com relação ao controle de caixa, transferiu-se para o meio computadorizado para que pudesse ser feita uma análise do ano (2016). Encontrou-se falhas de somas nos faturamentos e despesas, bem como a falta de lançamentos de entradas/saídas no caixa. Por isso, averiguou-se todos esses problemas, de modo a regularizar o



controle de caixa, para que a partir disso seja possível realizar o planejamento para o próximo ano.

E a última ação dessa estratégia foi com relação aos preços, planos e descontos que a empresa apresenta aos seus clientes. Para isso as tabelas 2 e 3 apresentam um comparativo entre os preços, planos e descontos atuais com os novos propostos para serem implementados no início do ano (2017).

**Tabela 2 - Preços atuais.**

<b>Serviços</b>	<b>Valor Mensal (R\$)</b>	<b>Plano Trimestral (R\$)</b>	<b>Plano Semestral (R\$)</b>	<b>Plano Anual (R\$)</b>	<b>Preço com desconto (R\$)</b>
Musculação	80,00	75,00	70,00	65,00	70,00
Musculação + Aulas aeróbicas	90,00	85,00	80,00	75,00	80,00
Aulas aeróbicas	65,00	-	-	-	-
Hidroginástica	85,00	80,00	75,00	70,00	75,00
Hidroginástica acima dos 60 anos	65,00	-	-	-	-
Natação	85,00	80,00	75,00	70,00	75,00
Corpore Total (todas as modalidades)	100,00	95,00	90,00	85,00	90,00

Fonte: elaborado pelo autor.

**Tabela 3 - Preços reajustados.**

<b>Serviços</b>	<b>Valor Mensal (R\$)</b>	<b>Plano Trimestral (R\$)</b>	<b>Plano Semestral (R\$)</b>	<b>Plano Anual (R\$)</b>	<b>Preço com desconto (R\$)</b>
Musculação	85,00	75,00	70,00	65,00	77,00
Musculação + Aulas aeróbicas	95,00	85,00	80,00	75,00	86,00
Horários promocionais de musculação	70,00	-	-	-	-
Aulas aeróbicas	70,00	-	-	-	-
Hidroginástica	90,00	80,00	75,00	70,00	81,00
Hidroginástica acima dos 60 anos	70,00	-	-	-	-
Natação	90,00	80,00	75,00	70,00	81,00
Corpore Total (todas as modalidades)	105,00	95,00	90,00	85,00	95,00

Fonte: elaborado pelo autor.

No tocante aos preços foi feito um acréscimo de cinco reais em cada um dos planos. Porém, manteve-se os descontos oferecidos nos planos (trimestrais,

semestrais e anuais), para que os clientes optem por essa forma de pagamento e permaneçam mais tempo na academia.

Outra diferença aconteceu nos descontos para conveniados e estudantes que passou de 10,00 reais para 10%, sendo que assim o valor do desconto fica proporcional ao plano escolhido, fazendo com que os alunos possam optar por planos com mais modalidades para aumentar o desconto.

E a última proposta foi a inserção de um novo plano, o horário promocional para musculação, onde após um levantamento do fluxo de alunos percebeu-se uma queda nos seguintes horários: entre às 9h até às 11h, entre às 14h até às 16h e entre às 22h até às 0h. Com isso, a inclusão deste plano com um valor reduzido para algum desses horários, será um atrativo para pessoas que só podem ir na academia em algum desses horários.

**Quadro 20 - Estratégia 4: desenvolver proposta de convênio para empresas/instituições.**

<b>Estratégia 4</b>			
<b>Ação</b>	<b>Datas</b>	<b>Responsável</b>	<b>Observações</b>
Formular uma proposta de convênio	05/01/2017 a 09/01/2017	Gerência da empresa	Será composto de todos os descontos e benefícios para as empresas/instituições, bem como os horários de funcionamento e as modalidades oferecidas pela academia.
Procurar potenciais empresas/instituições para os convênios	09/01/2017 a 12/01/2017	Gerência da empresa	Realizar buscas de instituições públicas e empresas privadas com alto número funcionários/associados.
Entregar propostas de convenio as empresas/instituições selecionadas	15/01/2017 a 20/01/2017	Gerencia da empresa	Levar todas as propostas de convênio, tentando fechar as parcerias para a empresa.

**Fonte: Elaborado pelo autor.**

A princípio foram selecionadas as instituições públicas para realização de uma visita para encaminhar a proposta de convênio. A partir dessa seleção, realizou-se uma visita em cada um desses locais, apresentando à proposta.

Sendo que foram selecionadas oito instituições com bons números de associados, os locais escolhidos foram: bombeiros, policiais, agentes penitenciários,

sindicato dos trabalhadores em educação do estado (SINTERO), sindicato dos servidores públicos municipais (SINSEMUC), sindicato dos servidores federais (SINDSEF), Universidade Federal de Rondônia (UNIR) e sindicato dos trabalhadores comércio interior Rondônia (SITRACOM).

#### *4.2.5 Feedback e controle*

A empresa deve levar em consideração todos as variáveis que ocorrem tanto no ambiente interno como no externo, sendo que esses fatores podem ocasionar em alterações no plano proposto. Por isso, é importante a realização de um controle frequente das atividades definidas no plano de marketing, para corrigir eventuais problemas e garantir os melhores resultados para a empresa.

Para isso, a gerência ao fim de cada semana realizou um levantamento de todas as atividades realizadas, para analisar se as mesmas foram executadas e mensurar os eventuais problemas que surgiram para a parcial ou não execução do cronograma. Com isso, foi possível, a cada semana, reduzir o número de problemas e surpresas no plano.

Ocorreram também reuniões com todos os funcionários para que pudessem ser passadas as reclamações, sugestões e resultados ocorridos na empresa, de modo que todos estivessem informados sobre todos os ocorridos e assim buscassem melhorar o desempenho de suas atividades dentro da organização. Foi também fiscalizado todos os funcionários em suas respectivas funções, de modo a avaliar como estão desempenhando seu trabalho e o envolvimento com os clientes.

E ao fim do plano, realizou-se um feedback de todas as etapas seguidas no plano, de modo a avaliar tudo o que se passou neste período (dezembro a fevereiro), os problemas enfrentados e os resultados obtidos. Isso para que os próximos planos sejam aperfeiçoados, reduzindo as incertezas e problemas, garantido o cumprimento do planejamento e otimizando assim os resultados.

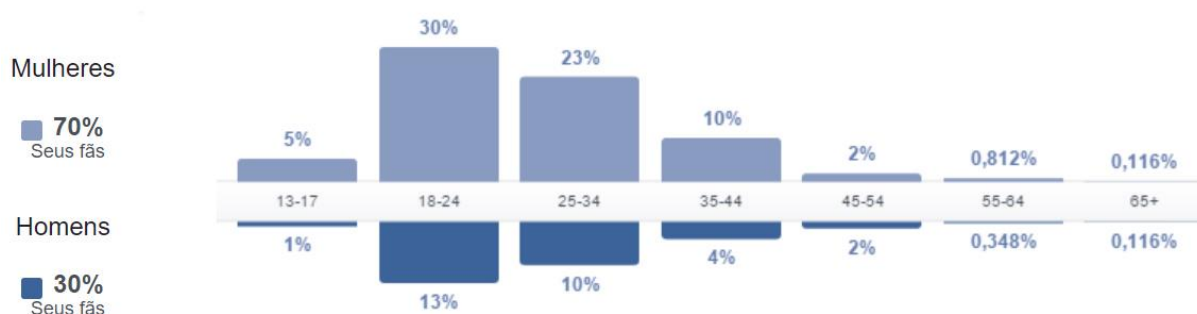
### **4.3 Resultados do plano de marketing**

Após a realização do plano de marketing, pode-se avaliar os resultados obtidos de cada um dos programas implantados, de modo a cumprir com os objetivos e metas traçados pela organização. Logo, neste tópico serão abordados os resultados

alcançados para cada uma das estratégias planejadas, bem como os eventuais problemas que ocorreram ao decorrer da implantação.

Com relação a primeira estratégia que foi a criação das mídias sociais e o site da empresa, pode-se coletar os seguintes dados: análise do público que curtiu a fanpage, total de curtidas na página e alcance das publicações. Todos esses dados foram extraídos do Facebook, que conta com diversas ferramentas para análises na fanpage. Logo, as figuras 14, 15 e 16 mostram cada um desses dados.

**Figura 14 - Público alvo que curtem a fanpage da empresa.**



Fonte: Facebook (2017).

A figura 14 representa o público alvo da fanpage, que são definidas pelas pessoas que curtiram a fanpage, com isso se pode chegar as seguintes conclusões: A maioria das pessoas são mulheres (70%) e a faixa etária predominante está entre 18 a 34 anos somando 76% (homens e mulheres).

**Figura 15 - Total de curtidas na fanpage da empresa.**



Fonte: Facebook (2017).

No que se refere ao número de curtidas na página, pode-se observar na figura 15 o crescimento de fãs na fanpage, que passou de 806 no início de novembro (2016) para 862 no mês de março. Um crescimento considerável, visto que não houve investimentos em anúncios para atrair maior público a visualizar a página. Logo, foi apenas com o conteúdo e os compartilhamentos das publicações que atraíram as pessoas a conhecer e curtir a fanpage.

**Figura 16 - Alcance das publicações na fanpage.**



**Fonte: Facebook (2017).**

Quanto ao alcance das publicações feitas, consegue-se verificar na figura 16, que houve alguns picos em determinadas divulgações, onde ocorreu o maior envolvimento das pessoas, que consequentemente geraram maior número de visualizações nessas publicações. Logo, as publicações que tiveram maior repercussão, foram as quatro últimas vistas na figura 12 (As quatro modalidades da empresa) e a promoção de fim de ano que foi demonstrada na imagem 13.

A segunda estratégia, abordou os resultados da publicação da promoção de fim de ano e os eventos realizado na empresa. Para a publicação, a figura 17 mostra os resultados obtidos do Facebook e complementando essa análise, segue os dados coletados do sistema da empresa, que correspondem as vendas dos planos oferecidos. Para os eventos, foram contados o número de participantes envolvidos.

Como observa-se na figura 17, a campanha de fim de ano obteve bastantes visualizações (1895), bem como uma boa interação das pessoas que viram, com 78 reações (“curtidas”, “amei” e “uau”), 7 compartilhamentos e 15 comentários. O sucesso da promoção foi tanta, que a pedido dos clientes, estendeu-se por mais dez dias, para que mais pessoas pudessem participar.

Com o término da promoção, pode-se avaliar os resultados via sistema da empresa. Foram feitas 98 matrículas novas e 112 planos trimestrais pela promoção, que corresponderam a 25% do faturamento de dezembro, janeiro e fevereiro. Um dado bastante interessante foi a comparação feita a uma promoção semelhante (na aquisição de um plano trimestral ganhava-se um mês) realizada no mesmo período do ano passado (dezembro de 2015 a janeiro de 2016), onde houve apenas uma venda.

**Figura 17 - Resultados da campanha de fim de ano.**



Fonte: Facebook (2017).

Com relação aos eventos o primeiro foi o campeonato de natação, que contou com a presença de 60 pessoas entre alunos e familiares, onde houve a participação desde crianças até adultos. Os alunos foram fotografados durante a realização do evento e ao final aconteceu uma confraternização com todos. Este evento foi importante para que os alunos que praticam a natação pudessem avaliar seu próprio rendimento nas aulas e consequente a melhoria em sua performance.

Na hidroginástica ocorreu um “aulão” de fim de ano, com a participação de 18 pessoas, sendo que, após a aula houve uma confraternização. Esta aula foi importante, pois a maioria dos alunos saíam de férias e só retornariam no próximo ano, logo este evento proporcionou a interação da empresa com seus clientes, para que todos retornassem após o período de férias.

Outro grande evento realizado foi o “Zumba Reencontro”, onde a ideia foi reunir todos os alunos que não frequentam mais a academia e pessoas que gostariam de

conhecer a empresa, por meio desta aula. Nesta aula compareceram 27 alunos, um bom público, já que, nas aulas normalmente há cerca de 12 alunos. Com isso, atraiu-se clientes novos e o retorno de alguns alunos.

A terceira estratégia foi composta por três planos, sendo que o primeiro era direcionado para as reuniões com a equipe. O resultado que se pode constar destas reuniões foram as seguintes: quando abordados os eventuais problemas (tópico 4.1.3) que ocorrem durante o atendimento para os clientes e as instruções para sua melhoria, os funcionários concordaram em melhorar esses pontos, porém o proprietário relatou que houve o progresso somente na primeira semana, que após isso os problemas voltaram a acontecer.

Em relação ao controle de caixa, após os lançamentos das entradas/saídas, constatou-se não haver coerência com o que está lançado, com o que de fato existe em caixa na empresa. Diversos fatores podem ter influenciados para isso, e assim não teve como realizar uma análise de confiança a respeito dos valores encontrados. Porém, isso serviu para estruturar o novo controle de caixa e conseqüentemente regularizar esses problemas, de modo a realizar um planejamento de todas as variáveis financeiras da empresa.

As alterações realizadas nos preços foram bem aceitas pelos clientes, visto que os valores antigos estavam em vigência por cerca de dois anos, logo, o aumento já era esperado pelos alunos em algum momento. Não se pode avaliar os descontos mantidos nos planos, pois como houve a promoção do plano trimestral até o começo do mês de fevereiro e, como já visto, houve muitas matrículas, fez com que os outros descontos não fossem tão percebidos.

Na última estratégia foram fechados os seguintes convênios: bombeiros, sindicato dos trabalhadores em educação do estado (SINTERO), sindicato dos servidores públicos municipais (SINSEMUC), sindicato dos servidores federais (SINDSEF, Universidade Federal de Rondônia (UNIR), sindicato dos trabalhadores comércio interior Rondônia (SITRACOM) e por fim um convênio que não estava previsto, foi o sistema de cooperativa de crédito do Brasil (SICOOB). Faltando apenas o posicionamento dos policiais e agentes penitenciários para o fechamento dos convênios propostos.

Outro importante comparativo que se pode analisar via sistema da empresa foi o número de matrículas novas e encerradas. Para isso, consideraram-se os meses de janeiro, fevereiro e março. No ano de 2016 foram realizadas 395 matrículas novas e

284 matrículas encerraram-se. Já no ano de 2017, efetuaram-se 476 matrículas novas e 367 encerradas. Tais dados correspondem a um acréscimo de 21% nas matrículas novas e um aumento de 29% nas matrículas encerradas.

Analisou-se que o acréscimo de 21% ocorreu, em principal, no mês de janeiro. Em uma análise individual, este dado corresponde a 122 matrículas em 2016 e 185 novas matrículas em 2017, um crescimento de 52%. Quanto à elevação de matrículas encerradas (29%), o mês de fevereiro foi o responsável pelo maior índice de desistência. Em 2017, 105 alunos encerraram suas matrículas, enquanto que em 2016 foram apenas 67 encerramentos. Em percentuais, um aumento de 57%. Entretanto, no mês de março esse número também foi elevado, verificando-se 98 matrículas desistentes em 2017, ao mesmo tempo em que em 2016 foram somente 70. Tais números revelam um aumento de 40% em matrículas encerradas.

Constata-se por intermédio dessas informações que o mês de janeiro é um período negativo para a empresa, visto que grande parte de seus alunos estão de férias, o que explica as poucas efetuações de matrículas novas (122) e alto número de encerramentos (147). Contudo, com a campanha realizada, esse resultado foi revertido fazendo com que o mês de janeiro de 2017 apresentasse um aumento de matrículas novas (185) maior que as matrículas encerradas (164).

Destarte, o mês de janeiro de 2016 correspondeu a um decréscimo de 20% entre matrículas novas e encerradas. Em 2017 o aumento foi de 13% nesta mesma comparação, assim sendo, o mês de janeiro de 2017 foi superior em 33% comparado ao mesmo período de 2016. Impactos significativos refletiram nas receitas da empresa em razão disso, apresentando um crescimento de 27% em janeiro de 2017.

Todavia, comparando o mês de fevereiro de 2016 com 2017 há uma diferença negativa de 13% nas receitas devido ao número de matrículas novas ter sido quase o mesmo com um aumento de 9%, mas o número de matrículas encerradas teve um crescimento significativo de 57%, que correspondeu a esse decréscimo neste mês.

Em março de 2017 o aumento foi de 6% nas receitas, ainda que os números de matrículas novas tenham evoluído em apenas 6% e matrículas encerradas em 40%. Tal ganhou ocorreu em virtude do aumento dos valores das mensalidades da empresa, que acabou compensando essa alta perda de alunos comparada ao ano de 2016. Logo, na realidade esse crescimento no caixa não representada necessariamente um ganho para a empresa, visto que se não fosse o acréscimo nos valores das mensalidades, provavelmente as receitas seriam menores.



Assim, a partir de fevereiro, a empresa começou a regredir, prosseguindo até março, onde a queda total das matrículas novas foi de 41%, ao passo que o número de matrículas encerradas teve um decréscimo total de 63%. Esse declínio ocorreu por alguns dos problemas já mencionados no diagnóstico como a infraestrutura, condições dos equipamentos e até mesmo alguns inconvenientes no atendimento ao cliente.

Pode-se concluir com os resultados obtidos da implantação do plano de marketing que houve eficácia nas propostas dos planos, porém como se pode observar a consistência das ações não foram eficazes, pois as dificuldades passadas pela organização fizeram com que a desistência de alunos e a elevada rotatividade ocorresse. Isso mostra que diversos aspectos são importantes para garantir que as pessoas conheçam a empresa e possam se tornar clientes.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa constatou que as ações de marketing propostas responderam positivamente no desempenho da organização, visto que houve um aumento significativo nas matrículas e uma melhoria do ambiente interno da empresa, tornando-o mais rápido e efetivo. Com relação aos impactos gerados pela implementação do plano de marketing pode-se observar que as ações realizadas obtiveram resultados positivos e satisfatórios em um primeiro momento, porém notou-se que com o decorrer do plano alguns problemas internos da organização acarretaram em prejuízos à eficácia total do plano.

Fica evidente, pelos fatos descritos acima, que o plano de marketing foi eficiente no tocante a diversas ações desempenhadas, todavia, a contraposição às ações foi em decorrência ao embate junto as deficiências dos aspectos internos da organização, como infraestrutura do local, o qual desmotivou o novo e atual aluno a encerrar as atividades junto à organização. O que comprova que a comunicação da empresa deve ser aliada a todos as variáveis do negócio, pois é improvável que processos de promoção de serviços sejam sustentados sob baixos índices de qualidade de acomodações, atendimento e equipamentos.

Por isso, o desenvolvimento do presente trabalho demonstra que as ações devem ser tomadas a partir do conhecimento minucioso do segmento de negócio, seja no ingresso ou no que a organização já está atuando, pois os ambientes se alteram de forma inesperada e em velocidade imprecisa, uma vez sabido que o ambiente de negócio é dinâmico.

Pelo conhecimento e monitoramento dos ambientes externo e interno há mensurações que irão nortear as ações de forma a obter maior precisão nas decisões tomadas. Esta foi uma das importantes atividades deste trabalho e permitiu desenhar o cenário de atuação da empresa em estudo e contribuir para ações mais assertivas.

O mérito do trabalho está, ainda, em demonstrar com embasamentos e aplicações de que o desenvolvimento de atividades planejadas e coordenados permite diagnosticar um ambiente de atuação, agir sobre este e quantificar a eficácia das ações, de forma documentada, o que permite a pesquisa e uso como referência para ações futuras. O estudo denota, acima de tudo, a prática do engenheiro de produção nas atividades de planejamento, análise, interpretação e tomada de decisão, ações tão primordiais na atuação profissional.

## REFERÊNCIAS

- ALBUQUERQUE, Cristina Lúcia Fernandes A; ALVES, Ruziano Soares. **A evasão dos alunos das academias: um estudo de caso no centro integrado de estética e atividade física – CIEAF, Caicó - RN**. Monografia de especialização em Gestão Estratégica de Negócios, Pela Universidade federal do Rio Grande do Norte, 2007.
- ANDRADE, Maria Margarida. **Introdução à metodologia do trabalho científico: elaboração de trabalhos na graduação**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2001.
- COBRA, Marcos. **Administração de Marketing**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1992.
- COBRA, Marcos. **Marketing competitivo**. São Paulo: Atlas, 1993.
- CONFEEF. **Academias de ginástica: mercado em constante crescimento**. 2015. Disponível em:  
<[http://www.confef.org.br/extra/revistaef/arquivos/2015/N58\\_DEZEMBRO/05\\_ACADEMIAS\\_GINASTICA\\_MERCADO\\_CRESCIMENTO.pdf](http://www.confef.org.br/extra/revistaef/arquivos/2015/N58_DEZEMBRO/05_ACADEMIAS_GINASTICA_MERCADO_CRESCIMENTO.pdf)> Acesso em: 02 de nov 2016.
- CORRÊA, H. L., CAON, M. **Gestão e Serviços: Lucratividade por meio de operações e de satisfação dos clientes**. São Paulo: Atlas, 2002.
- COURTIS, John. **Marketing de serviços**. São Paulo: Nobel, 1991.
- ETZEL, Michael J. WALKER, Bruce J. STANTON, William J. **Marketing**. São Paulo: Makron Books, 2001.
- FONSECA, J. J. S. **Metodologia da pesquisa científica**. Fortaleza: UEC, 2002.
- GARCIA, Luiz Felipe Wehmuth. **Academias bem-sucedidas: requisitos necessários para um lugar de destaque**. Trabalho de conclusão de curso (bacharelado – Educação Física) – Universidade Estadual Paulista. Rio Claro: 2011.
- GERHARDT, Tatiana Engel; SILVEIRA, Denise Tolfo. **Métodos de pesquisa**. Coordenado pela Universidade Aberta do Brasil – UAB/UFRGS e pelo Curso de Graduação Tecnológica – Planejamento e Gestão para o Desenvolvimento Rural da SEAD/UFRGS. – Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009.
- GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GOLDIM, José Roberto. **Projeto de pesquisa: Aspectos éticos e metodológicos.**

Disponível em: <<<https://www.ufrgs.br/bioetica/projeto.htm>>> 2001. Acesso em: 29 de out de 2016.

HOFFMAN, K. Douglas; BATESON, John E. G. **Princípios de marketing de serviços: conceitos, estratégias e casos.** 2. ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

IBGE, Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Censo Cacoal.** 2010.

Disponível em: <<

<http://cidades.ibge.gov.br/v3/cidades/municipio/1100049/pesquisa/23/2010>>> Acesso em 23 de jan de 2017.

IBGE, Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Estado de Rondônia.** 2016.

Disponível em: << <http://cidades.ibge.gov.br/xtras/uf.php?coduf=11> >> Acesso em 24 de jan de 2017.

IBGE, Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Cidade de Cacoal.** 2014.

Disponível em: <<<http://cidades.ibge.gov.br/v3/cidades/municipio/1100049>>> Acesso em: 25 de jan de 2017.

IRELAND, R. Duane; HOSKISSON, Robert E.; HITT, Michael A. **Administração Estratégica.** 10. ed. São Paulo: Cenage, 2015.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing.** 10. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle.** Tradução Ailton Bonfim Brandão. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1994.

KOTLER, Philip. ARMSTRONG, Gary. **Princípios de marketing.** 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

KOTLER, Philip. ARMSTRONG, Gary. **Princípios de marketing.** 15. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2014.

KOTLER, Philip. **Marketing 1.** Tradução H. de Barros; revisão técnica Dilsort Gabriel dos Santos e Marcos Cortez Campornar. Edição compacta. São Paulo: Atlas, 1996.

KOTLER, Philip; HESSEKIEL, David; LEE, Nancy. **Boas ações: uma nova abordagem empresarial: como integrar o marketing a ações corporativas que geram dividendos sociais e retorno financeiro sustentável**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de marketing**. 14. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.

LAS CASAS, Alexandre L. **Marketing de serviço**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Marketing: conceitos, exercícios, casos**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1993.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Marketing: conceitos, exercícios, casos**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1994.

LIMA, Juvêncio Braga de. ANDRADE, Daniela Meirelles. **Elementos situacionais e práticas de gestão em academias de ginástica**. In: EGEPE – ENCONTRO DE ESTUDOS SOBRE EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS. p. 915-932. Brasília, 2003.

LOVELOCK, Christopher; WRIGHT, Lauren. **Serviços: Marketing e gestão**. São Paulo: Saraiva, 2002.

LOVELOCK; Christopher. WIRTZ; Jochen. **Marketing de serviços: pessoas, tecnologia e resultados**. Tradução de Arlete Simille Marques; Revisão técnica de Edson Crescitelli. 5. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

LUCENA, Maria Diva da Salete. **Planejamento estratégico e gestão do desempenho para resultados**. São Paulo: Atlas, 2004.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MARQUES, Renato Francisco Rodrigues. **Influência da tecnologia sobre a prática cotidiana de atividade física**. Mestrando do programa de pós-graduação da FEF-Unicamp. Campinas, 2005.

MATTAR, F. N. **Pesquisa de marketing**. 12. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

MICHEL, Maria Helena. **Metodologia e pesquisa científica em ciências sociais**. São Paulo: Atlas, 2005.

MINTZBERG, Henry. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto alegre: Bookman, 2000.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. 24. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. **Estratégia Empresarial e Vantagem Competitiva: como estabelecer, implementar e avaliar**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

PINA, Vítor Manuel Dias Castro. **Inteligência estratégica nos negócios**. São Paulo: Atlas, 1994.

PORTER, Michael E. **Estratégia Competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

QUIVY, R.; CAMPENHOUDT, L. V. **Manuel de recherche en sciences sociales**. Paris: Dunod, 1995.

RECEITA FAZENDA. **O que é o Simples Nacional?** 2016. Disponível em: << <https://www8.receita.fazenda.gov.br/SimplesNacional/Documentos/Pagina.aspx?id=3> >> Acesso em 22 de jan de 2017.

ROCHA, Ângela da. CHRISTENSEN, Carl. **Marketing: teoria e prática no Brasil**. São Paulo: Atlas, 1995.

RODRIGUES, Edilton Cardoso. **Plano de marketing para a academia Gymex**. Universidade do Vale do Itajaí. Trabalho de conclusão de curso. São José, 2007. Disponível em < <http://siaibib01.univali.br/pdf/edilton%20cardoso%20rodrigues.pdf> > Acesso em: 09 de nov de 2016.

SABA, Fabio. **Aderência: A pratica do exercício físico em academias**. São Paulo: Manole. 2001.

SILVA, Antônio Carlos Ribeiro da. **Metodologia da pesquisa aplicada à contabilidade: orientações de estudos, projetos, artigos, relatórios, monografias, dissertações, teses**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2006

SILVA, Paulo Eduardo da. **Plano de marketing para o departamento de serviços da ThyssenKrupp Elevadores S/A**. Trabalho de conclusão de curso. Unidade Santa Catarina. Florianópolis, 2005.

SILVA, Régis Barroso; VIEIRA, Leandro Belizário. **A importância do planejamento estratégico de marketing na formulação do plano de negócios**. 2012. Disponível em <<http://www.faculdadescearenses.edu.br/revista2/edicoes/vol6-2-2012/art2-vol6-2-2012.pdf>> Acesso em: 01 set. 2016.

TAVARES, Mauro Calixta. **Gestão estratégica**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

TIFFANY, Paul; PETERSON, Steven D. **Planejamento estratégico: o melhor roteiro para um planejamento estratégico eficaz**. Tradução Ana Beatriz Rodrigues, Priscilla Martins Celeste. Rio de Janeiro, 1998.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

ZANETTE, Elisangela Torrilla. **Análise do perfil dos clientes de academias de ginástica: o primeiro passo para o planejamento estratégico**. Universidade federal do rio grande do sul. Mestrado profissionalizante. Porto Alegre, 2003.

ZEITHAML, Valarie A; BITNER, Mary Jo. **Marketing de serviços: a empresa com foco no cliente**. Porto Alegre: Bookman, 2003.

## APÊNDICES

APÊNDICE A – Questionário de satisfação e avaliação da academia aplicada aos clientes.

**1. Sexo**

- ☐ Masculino
- ☐ Feminino

**2. Qual a faixa etária que se encontra?**

- ☐ Menor que 14 anos
- ☐ De 15 a 20 anos
- ☐ De 21 a 26 anos
- ☐ De 27 a 32 anos
- ☐ De 33 a 37 anos
- ☐ Acima de 38 anos

**3. Qual(is) modalidade(s) realiza na Academia?**

- ☐ Musculação
- ☐ Natação
- ☐ Hidroginástica
- ☐ Aulas Aeróbicas

**4. Qual horário mais pratica suas atividades físicas?**

- ☐ Manhã
- ☐ Tarde
- ☐ Noite

**5. Quantos dias frequenta a academia?**

- ☐ De 1 a 2 vezes por semana
- ☐ De 3 a 5 vezes por semana
- ☐ Todos os dias

**6. A quanto tempo frequenta a academia Corpore?**

- ☐ Menos de 1 mês
- ☐ De 1 a 3 meses
- ☐ De 4 a 6 meses
- ☐ De 7 meses a 1 ano
- ☐ Mais de 1 ano

**7. Como conheceu a Academia Corpore?**

- ☐ Indicação de amigos ou parentes
- ☐ Divulgação no Facebook
- ☐ Propaganda na TV
- ☐ Outro: \_\_\_\_\_

**8. Qual o principal fator que fez você escolher a Academia Corpore?**

- ☐ Preço
- ☐ Localização
- ☐ Estrutura
- ☐ Variedade de modalidades (Natação, hidroginástica e aulas aeróbicas)
- ☐ Outro: \_\_\_\_\_

**9. Quais serviços gostaria que a Academia Corpore passasse a oferecer?**

- ☐ Artes Marciais
- ☐ Aula de Jump
- ☐ Dança
- ☐ Outro: \_\_\_\_\_



**10. Com relação aos itens abaixo você considera como péssimo, ruim, regular, bom ou ótimo. Avalie cada um dos pontos e marcando um “x”.**

<b>Descrição da atividade</b>	<b>Péssimo</b>	<b>Ruim</b>	<b>Regular</b>	<b>Bom</b>	<b>Ótimo</b>
Recepção					
Preço cobrado					
Horário de funcionamento					
Horário das aulas aeróbicas					
Aparelhos de musculação					
Higiene e limpeza					
Realização de eventos					
Atendimento dos professores					
Correção de exercício pelos professores					
Motivação dos professores					
Variedade de modalidades					
Atenção recebida durante sua prática de exercícios					
De modo geral qual o grau de satisfação					

**11. Sugestões para melhorias na Academia Corpore:**

---



---



---



---

## APÊNDICE B – Questionário de avaliação da organização aplicado aos funcionários.

### AVALIAÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS

#### 1. Sexo

( ) Masculino

( ) Feminino

#### 2. Faixa etária

( ) De 18 a 24 anos

( ) De 25 a 31 anos

( ) De 32 a 38 anos

( ) Acima de 38 anos

#### 3. Função na Organização

( ) Zelador (a)

( ) Recepcionista

( ) Professor (a) de musculação

( ) Professor (a) de aulas aeróbicas

( ) Professor (a) de natação

( ) Professor (a) Hidroginástica

#### 4. A visão, missão e valores da organização são identificados? Se sim, quais seriam?

( ) Não

( ) Sim:

---



---



---



---



---

#### 5. Com que frequência a organização realiza ou promove treinamentos?

( ) Não realiza

( ) Mensalmente

( ) Trimestralmente

( ) Semestralmente

( ) Anualmente

#### 6. Sente-se motivado e incentivado para exercer suas atividades na organização?

( ) Sim

( ) Não

#### 7. A organização corresponde a um local agradável de se trabalhar? (Se não, justifique)

( ) Sim

( ) Não:

---



---



---



---

#### 8. Quanto a resolução de eventuais problemas ocorridos no dia a dia da organização, pode ser considerado:

( ) Rápida (bom)

( ) Demorada (regular)

( ) Muito demorada (ruim)

#### 9. Com que frequência são realizadas reuniões na organização?

( ) Uma vez por mês

( ) De duas a quatro vezes por mês

( ) Uma vez a cada dois meses

( ) Uma vez a cada três meses

( ) Não há frequência de reuniões

#### 10. Houve instrução quanto aos procedimentos e normas padrões de sua atividade? Se sim, quais?

( ) Não

( ) Sim:

---



---



---



---

#### 11. Sugestões:

---



---



---



---

APÊNDICE C – Entrevista para o conhecimento geral da organização feita ao proprietário.

1. É realizado na organização processos para recrutamento, seleção e admissão de funcionários? Se sim como são os procedimentos utilizados?
2. É realizado treinamentos para os funcionários? Se sim com que frequência é realizados e quais os procedimentos dos treinamentos?
3. Como é desenvolvido e controlado os planos de trabalho de cada funcionário? Quais são as normas de conduta e procedimentos estabelecidos para os funcionários?
4. Quanto a criação e lançamento de novos serviços, é realizado? Se sim como são idealizados, selecionados, lançados e avaliados?
5. Quanto a divulgação da organização como é feita? Em que canais são usados? Qual o período e orçamento destinado?
6. Como é realizado o estabelecimento de preços, descontos e devoluções?
7. Quanto ao pagamento de funcionários, são pagos por salários fixos, comissões, de que maneira?
8. Com relação a manutenção dos equipamentos como é realizada e com que frequência?
9. Existem procedimentos estruturados em cada área da organização (financeiro, produção, recursos humanos)? Se sim quais seriam?
10. É feito planejamento estratégico, tático e operacional da organização? Se sim, como é realizado?
11. Como está disposta a estrutura organizacional? Qual o seu organograma?
12. Como se encontra a estrutura financeira da organização? Projeções de lucros, políticas financeiras, controle interno, orçamentos? Quais as decisões tomadas no setor financeiro da organização? É realizado a análise dos relatórios contábeis e financeiros?

APÊNDICE D – Quadro de serviços das empresas analisadas neste trabalho.

<b>Serviços</b>	<b>Empresa A</b>	<b>Empresa X</b>	<b>Empresa Y</b>	<b>Empresa Z</b>
Aulas Aeróbicas	GAP, Zumba, Circuito, Natação e Hidroginástica.	Jump, Hit, Step, Ciclo, Localizada, Zumba, Pilates, Ritmos, GAP, Circuito, Alongamento e boxe.	Zumba, Circuito, Step, Jump, GAP, Kangoo, Localizada e abdominal	Jump, Ciclo, Pilates, Ritmos, Circuito, Combat, GAP, Step e abdominal.
Horário das aulas	Manhã, tarde e noite.	Manhã, tarde e noite.	Tarde e noite.	Manhã, tarde e noite.
Preço Mensal	85,00	110,00	100,00	100,00

## ANEXOS

**TERMO DE CESSÃO DE DIREITOS AUTORAIS E AUTORIZAÇÃO PARA  
INSERÇÃO DO TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO NOS MEIOS  
ELETRÔNICOS E, OU, IMPRESSOS DE DIVULGAÇÃO DISPONIBILIZADOS E  
UTILIZADOS PELA UNIR.**

Eu, **Guilherme Torrejon Passos**, estudante, residente na avenida São Paulo 3269 no bairro Jardim Clodoaldo, RG: 115527, CPF: 018.899.642-71, aluno do Curso de Engenharia de Produção da Universidade Federal de Rondônia, matriculado sob número 201221005, venho, por meio do presente, **AUTORIZAR**, em caso de aprovação na respectiva disciplina, a inserção do trabalho de conclusão de curso - TCC intitulado **"implementação do planejamento estratégico de marketing em uma academia no município de Cacoal"** nos meios eletrônicos e físicos de divulgação disponibilizados e utilizados pela universidade, bem como em qualquer outro meio eletrônico ou impresso de divulgação utilizado pela Instituição, para os específicos fins educativos, técnicos e culturais de divulgação institucional e não-comerciais.

**DECLARO**, dessa forma, que **cedo, em caráter gratuito e por tempo indeterminado**, o inteiro teor do meu TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO - TCC acima identificado, cuja cópia, por mim rubricada e firmada, segue em anexo, **para que possa ser divulgada através do(s) meio(s) acima referido(s)**.

**DECLARO**, ainda, que sou **autor e único e exclusivo responsável** pelo conteúdo do mencionado TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO.

**AUTORIZO**, ainda, a Universidade a **remover** o referido Trabalho do(s) local(is) acima referido(s), a qualquer tempo e **independentemente de motivo e/ou notificação prévia** à minha pessoa.

Cacoal - RO, 22 de maio de 2017.

  
Guilherme Torrejon Passos